



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB HOTELU KOZÁK

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF SERVICES IN THE HOTEL KOZÁK

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Filip Holický

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Filip Holický**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy na zlepšení služeb hotelu Kozák

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh reálného opatření a východiska pro aplikaci navrženého řešení

Základní literární prameny:

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

GÚČIK, Marian. Marketing cestovního ruchu. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. Knižnica cestovního ruchu, 17. ISBN 978-80-89090-85-3.

HAZDRA, Adam. Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zpracována pro společnost Kozak Invest a.s., která je provozovatelem tříhvězdičkového hotelu Kozák v Brně. Analyzuje a hodnotí poskytované služby a oblasti, které s jejich zajišťováním souvisí. Obsahuje návrhy na zlepšení nabízených služeb a prostor hotelu s cílem navýšit konkurenceschopnosti hotelu.

ABSTRACT

The thesis analyses and evaluates services and other aspects associated with a running of a hotel. The aim is to offer proposals to increase a competitiveness of a hotel and to give effective alternatives for hotel space usage. The research was done for a three-star hotel Kozak in Brno owned by Kozak Invest a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Služby, kvalita služeb, marketing hotelových služeb, ekonomika, spokojenost zákazníka, hoteliérství, hotelové služby, ubytovací služby, propagace, marketing

KEYWORDS

Services, service quality, marketing of hotel services, economy, customer satisfaction, hotel industry, hotel services, accomodation services, promotion, marketing

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HOLICKÝ, F. *Návrhy na zlepšení služeb hotelu Kozák*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně pod vedením doc. Ing. Lud'ka Mikulce, CSc. s použitím zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. Května 2017

.....

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Lud'ku Mikulcovi, CSc., za odborné vedení mé diplomové práce a za jeho odborné rady a připomínky při psaní této práce. Dále bych rád poděkoval vedení a majitelům hotelu Kozák za umožnění realizace této práce a poskytnutí potřebných informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

ÚVOD	11
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1 Služby	15
2.1.1 Charakteristika služeb hotelu	15
2.1.2 Vlastnosti služeb	16
2.1.3 Specifické vlastnosti služeb cestovního ruchu	17
2.1.4 Dělení služeb cestovního ruchu	18
2.1.5 Klasifikace ubytovacích zařízení	18
2.2 Marketing hotelových služeb	19
2.3 Trh ubytovacích služeb	20
2.4 Marketingová koncepce hotelu	21
2.5 Marketingový mix hotelových služeb	22
2.6 SWOT analýza	26
2.7 Konkurenční výhoda	27
2.8 Kvalita služeb	27
2.8.1 Faktory ovlivňující kvalitu služeb:	28
2.8.2 Systémy řízení kvality	28
2.8.3 Překážky řízení kvality	29
2.9 Spokojenost zákazníků	30
2.10 Jak si udržet loajální zákazníky	34
2.11 Vytváření pevných svazků se zákazníky	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1 Charakteristika společnosti	37
3.2 Hotel a struktura hotelu	38

3.3	Personální oblast	45
3.3.1	Pracovní funkce	47
3.3.2	Ohodnocení zaměstnanců	50
3.4	Dostupné služby	51
3.4.1	Stravovací část	51
3.4.2	Ubytovací část.....	52
3.4.3	Doplňkové služby	54
3.5	Kapacita hotelu a její využití.....	55
3.5.1	Analýza obsazenosti	55
3.5.2	Analýza návštěvníků.....	59
3.5.3	Vývoj tržeb	61
3.6	SWOT analýza	63
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HOTELU KOZÁK	66
4.1	Návrhy na úpravy ve struktuře hotelu.....	66
4.2	Návrhy na zlepšení propagace hotelu	74
4.3	Návrhy na zlepšení v personální oblasti.....	76
4.4	Návrhy na zlepšení služeb.....	77
4.4.1	Stravovací část	77
4.4.2	Ubytovací část.....	77
4.5	Návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu	78
5	VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ.....	84
5.1	Náklady na předložené návrhy	84
5.2	Očekávané výnosy	86
5.3	Shrnutí.....	87
6	ZÁVĚR	89
	SEZNAM ZDROJŮ A POUŽITÉ LITERATURY	92

SEZNAM TABULEK	95
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	96
SEZNAM GRAFŮ	97

ÚVOD

Žijeme v 21. století a součástí našich životů se stále více stávají služby. Doma trávíme stále méně času a mnohem více uspokojujeme své potřeby prostřednictvím služeb. K naší spokojenosti je však důležité, aby služby, kterých využíváme, byly kvalitní. Zvláště pak jedná-li se o něco, z čeho máme mít užitek po delší dobu. Hovořím nyní o službách, které značnou mírou přispívají k tomu, abychom se cítili dobře. Zvláště pak v situacích, kdy musíme trávit čas mimo domov. Ano, řeč je zde o hotelových a restauračních službách.

V dnešní době je v tomto oboru velká konkurence a je těžké se na tomto trhu prosadit. Zvláště pak v podnikatelském prostředí České Republiky. Proto je důležité, aby provozovatel poskytoval kvalitní a odlišné služby než konkurence. Tato diplomová práce se zaměřuje právě na jeden takový podnik. Je jím Hotel Kozák nacházející se v Brně na adrese Horova 30, 616 00 Brno-Žabovřesky. Nyní je však nutné se podívat na historii samotného hotelu, která sahá mnoho desetiletí zpátky.

Hotel vznikl již na samotném počátku 20. století, kdy byl v roce 1904 založen manželi Rudolfinou a Janem Kozákovými jako zájezdní hostinec. V roce 1912 došlo k první tragédii, kdy hotel vyhořel. Rok na to byl opět postaven, tentokrát jako hotel na Horově ulici. V letech 1928 až 1946 byly postupně přistavovány další prvky jako jsou stáje a garáže, hotelová část do ulice Mozolky a přisálí s barem. V roce 1948 byla 27. února na celý podnik uvalena národní správa a v roce 1959 byl Hotel Kozák znárodněn a až do restituce provozován státním podnikem RAJ Brno II jako Společenský Dům. V roce 1991 byl podnik restituován a navrácen původním majitelům. Poté bylo třeba obnovit původní vybavení hotelu, které se v průběhu let poztrácelo nebo bylo odvezeno. Od června téhož roku byl provoz hotelu znovu zahájen pod původním názvem „Hotel Kozák“ pod vedením dcery posledního majitele. Ta jej spolu s manželem spravuje dodnes. Od roku 1991 prošel hotel mnoha renovacemi a rekonstrukcí společenských prostor, včetně obytného patra. Je nutno podotknout, že Hotel Kozák byl prvním soukromým hotelem v Brně, který zůstává v rodinném dědictví od jeho samotného založení.

V současné době je částečně zrekonstruovaný a nabízí relativně kvalitní nabídku ubytování. Samozřejmostí je také parkování přímo v komplexu Hotelu Kozák. Poloha hotelu umožňuje snadnou dostupnost centra města. Hned u hotelu se nachází zastávky autobusu i tramvají, a tudíž se lze během několika minut, i bez vlastního vozu, dostat kamkoliv po Brně. V okolí se nachází brněnská přehrada a rekreační zóny, které dávají možnost rodinám strávit příjemný víkend nejen v přírodě, ale také využít bohaté kulturní nabídky samotného města Brna a jeho okolí.

V prostorách hotelu se nachází také kadeřnictví a studio Pohoda s masážemi, pedikúrou a dalšími možnými procedurami doplňující služby hotelu. Během pracovních dní hotel nabízí možnost stravování ve vlastní restauraci, která je součástí hotelu. Pro větší akce, jako jsou různé srazy, konference apod. hotel nabízí, krom možnosti ubytování, která je samozřejmostí, pronájem prostor, jako je menší salónek, grill bar, a nakonec velký sál s kapacitou až 200 osob. Tento sál je vhodný k pořádání konferencí, kongresů, seminářů plesů a divadelních představení.

Hotel se však v posledních letech, i přes svou dlouhou historii a tradici, potýká s různými problémy, které mohou ohrozit jeho budoucí existenci. Hotel si po mnoho let udržuje vysoký standart za rozumné ceny. Prvním z těchto problémů byla nedávná rekonstrukce komunikací na ulici, na které hotel stojí. Jak je již nepříjemným standardem, tyto práce trvají v českém prostředí nepochopitelně dlouho (v tomto případě přes 1 rok), což může mít likvidační efekt pro drobné podnikatele, kteří se nachází v takovéto oblasti výstavby či rekonstrukce veřejných komunikací. Nedostupnost, bahno a spousta jiných negativních externalit, které jsou s výstavbou spojené. To vše mělo v případě Hotelu Kozák vliv na odliv zákazníků z dané oblasti, kteří se v průběhu této doby tzv. „naučili chodit jinam“. Dlouholeté budování loajální a vracející se klientely bylo postupně likvidováno a dnes zbylo již málo z původní klientské základny.

Získávání svých klientů zpět a samozřejmě získávání nových je stále těžší, neboť lokalita dělá své. I přesto, že se dá říct, že se hotel nachází na relativně snadno dostupné lokaci, potýká se s problémy týkající se konkurence v dalších oblastech. Řeč je o stravovacích službách, které hotel nabízí. V této oblasti služeb jsou dva klíčové problémy. Prvním z nich je již zmíněná lokalita. V okolí se nachází většinou samé obytné zóny, které jsou během pracovních dnů vyliďněné. Tudíž využívání stravovacích služeb, jako jsou obědy

v podobě výhodných menu, nejsou tolik využívány jako to bývá například v lokalitách s velkým výskytem sídel firem a zaměstnaných lidí chodících na obědy. Druhým problémem je konkurence. Ta také nabízí výhodná menu, avšak v nižší kvalitě a za nižší ceny. To je dostačujícím faktorem k tomu, aby tyto konkurenční subjekty získaly maximální podíl zákazníků z této malé oblasti, kde lidé často preferují cenu namísto kvality.

Dalšími problémy, se kterými se hotel potýká jsou problémy celorepublikového rázu. Nedostatek kvalitního personálu v důsledku nedostatečné motivace v oboru způsobené neustále se měnícím prostředím a podmínkami. Neustálé státní zásahy, nové vyhlášky, předpisy a regulace zatěžují a znesnadňují podnikání v tomto oboru. Také demografické a kulturní změny se v průběhu let mění a značnou mírou tak přispívají k celkové situaci jak na trhu práce, tak služeb. To jsou všechno oblasti, se kterými musí hotel v současnosti i do budoucna počítat, ať už jako hrozby, nebo příležitosti.

Na druhou stranu je nutné podotknout, že má hotel dobře zvládnutou oblast dodavatelských vztahů, splatnosti pohledávek, která bývá častým zdrojem problému s platební schopností u jiných podniků, a také má dobře nastavené samotné fungování celého hotelu, které je kritické pro budoucí vývoj. Otázkou tedy zůstává, co dál?

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hotel Kozák se v současné době potýká s dvěma hlavními problémy, a to v oblasti využití kapacity hotelu a v poskytování gastronomických služeb. Pokles návštěvnosti a využití kapacit jsou způsobeny především zevními vlivy, které na hotel působí a které budou působit i v nadcházejících letech.

Cílem této diplomové práce je tedy navrhnout taková opatření, která budou mít za důsledek zlepšení služeb hotelu, upevnění pozice na trhu, růst image a vyřešení některých dílčích problémů souvisejících s obsazeností a využitím hotelu, a tím tak majitelům hotelu zajistit trvale udržitelné podnikání i do budoucna.

Aby bylo možné dosáhnout těchto cílů, je nutno provést analýzu a zhodnocení současné nabídky služeb hotelu a spolu s tím i oblastí, které s tím souvisí. Mezi tyto oblasti patří například technický stav hotelu, vybavení, personální oblast apod. Na základě zjištěných informací budou zpracovány návrhy, které povedou k dosažení požadovaných cílů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část této práce se zaměřuje především na souhrn základních informací z literatury, jak už v papírové, tak elektronické podobě, které souvisí se službami, ale také s koncepcí řízení podniku v turistickém ruchu, jeho propagací a jeho komunikací se zákazníky.

2.1 Služby

Tato kapitola pojednává a charakterizuje služby, jejich vlastnosti a samozřejmě také dělení služeb cestovního ruchu. Po této kapitole bude popsán i marketing hotelových služeb. V následující částech budou také detailně rozebrány různé prvky marketingového mixu (8P – product, price, place, people, promotion, packaging partnership, a programming). Pozornost bude také věnována důležitosti zaměřené na kvalitu služeb a jakým způsobem si udržovat loajální klientelu.

2.1.1 Charakteristika služeb hotelu

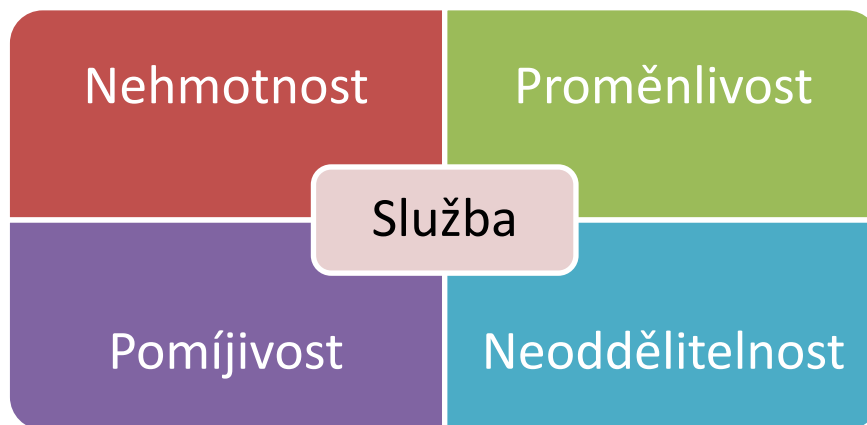
Hotelové služby – jako jsou služby ubytovací a gastronomické – jsou službami osobními. To znamená, že jsou poskytovány lidmi pro lidi. Proto může být jejich hodnocení velmi subjektivní, a tudíž je důležité se zaměřit nejen na službu samotnou, ale i na způsob jakým je služba poskytována. Z tohoto pohledu jsou hotelové služby nejdůležitějším faktorem spokojenosti hosta.

P. Kotler definoval službu jako „jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým produktem.“ (8)

2.1.2 Vlastnosti služeb

Služby jako takové sdílejí čtyři vlastnosti, a to bez ohledu na to, čeho se týkají.

Obrázek 1: Kontinuum čtyř vlastností služeb



Zdroj: vlastní zpracování

- Nehmotnost

Služby nejsou hmatatelným produktem, a tudíž se jich zákazník nemůže fyzicky dotknout ani je nemůže vnímat žádnými smysly – nemůžeme je předem vidět, cítit, ochutnat, přičichnout si k nim, nebo si je poslechnout. Zákazník je tedy odkázán na názory jiných osob. To, jak je služba kvalitní, lze posuzovat na základě personálu, místa, materiálů určených k propagaci, symbolů a samozřejmě ceny.

- Různorodost

Služby nejsou vždy stejnorodé a není možné je vždy provést úplně stejně pokaždé kdy je poskytována. Vstupují do toho různé faktory jako je nálada zákazníka, jeho předchozí zkušenost, znalosti a samozřejmě práce a nálada samotného personálu.

- Pomíjivost

Služby nemohou být skladovány. To znamená, že pokud nejsou spotřebovány, nelze je opět obnovit, ale zanikají. Dobrým příkladem může být neobsazený pokoj v hotelu, kde dochází ke ztrátě zisku.

- Neexistence vlastnictví

V momentě zakoupení služby získává zákazník pouze přístup k určité činnosti nebo zařízení. Na konci celého obchodu však klient nic nového nevlastní. V reálu však častěji dochází k tvorbě uspokojení než k tvorbě hmotného produktu. (5)

2.1.3 Specifické vlastnosti služeb cestovního ruchu

Služby cestovního ruchu mají však další vlastnosti jim specifické, které se k jejich poskytování vážou. Mezi tyto vlastnosti patří především:

- zvýšená míra emocionálních a iracionálních faktorů při koupi služeb (např. prestiž, móda apod.),
- důraz na ústní doporučení,
- rostoucí nároky na jedinečnost (např. luxus), image,
- zvýšená potřeba kvalitních podpůrných materiálů (z důvodu nehmatatelnosti a nemožnosti si je vyzkoušet před koupí),
- nárůst využívání informačních technologií při porovnávání konkurenčních nabídek, což vede k motivaci poskytovatele ke stále novým aktivitám podpory
- prodeje (virtuální návštěvy hotelu, audiovizuální programy atd.), důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb (argumentace, přesvědčování, interpersonální komunikace, ale také jazykové znalosti aj.).

Je dobré si uvědomit, že hotel je místo, kam lidé přicházejí jsou-li mimo domov, aby se zde cítili příjemně a vnímali pocit, že je o ně pečováno. Proto je úroveň služeb hodnocena přísněji než obvykle. (9)

2.1.4 Dělení služeb cestovního ruchu

Ubytování a stravování se řadí mezi základní služby, které jsou zároveň službami placenými. Jako příklad doplňkových a zároveň služeb placených můžeme použít například služby směnářské, prodej vybraných druhů zboží, časopisu, upomínkových předmětů, květin, hygienických potřeb, zprostředkování telefonních hovorů, žehlení a praní prádla, obstarávání vstupenek nebo jízdenek apod. Protikladem - tedy službami neplacenými a zároveň doplňkovými - jsou například služby jako dodávání informací, půjčování tisku hostům, buzení hostů, uvedení hostů do pokojů, uvítací drinky, zprostředkování dopravy jako jsou taxislužby, osobní přeprava aj., přijímání a předávání vzkazů a spousta dalších podobných služeb. (10)

2.1.5 Klasifikace ubytovacích zařízení

Na podpoře systému oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky (ČR) pracuje již několik let AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací České republiky) se svou evropskou zastřešující organizací HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe). Systém klasifikace je v Čechách založen na dobrovolné bázi již od roku 2004. V roce 2010 vznikla HOTELSTARS UNION, unie, kterou založily hotelové asociace 7 zemí EU a daly si za cíl především sjednotit klasifikaci hotelových služeb pomocí jednotné metodiky a využití společného marketingu při propagaci certifikovaných zařízení. Vznikl tedy nový systém přidělování hvězdiček, který společně zavedly od roku 2010 ČR, Rakousko, Německo, Maďarsko, Švédsko, a od roku 2011 Nizozemí a Švýcarsko.

Systém hotelových hvězdiček poskytuje spolehlivý nadnárodní přehled informací důležitých při výběru cílového hotelu a pomocí něhož můžeme zjistit, co nám daná třída ubytovacího zařízení garantuje jako spotřebiteli. Systém se opírá o povinná kritéria a dobrovolně volitelné požadavky. Třídy ubytovacích zařízení se rozlišují na Tourist (*), Standard (**), Komfort (***), First Class (****) a Luxury (*****). (15)

Co znamenají hotelové hvězdičky:

* Sprcha na pokoji, uložení cenností v recepci, každodenní úklid pokoje, výměna ložního prádla jednou týdně, restaurace otevřená minimálně 5 dní v týdnu, nabídka snídaně.

** Světlo ke čtení u každého lůžka, snídaně formou bufetu nebo snídaňový jídelní lístek, platby možné kreditní i debetní kartou.

*** Místa k sezení v recepci, výtah, vysoušeč vlasů, přístup na internet ve veřejných prostorách, stroj na čištění obuvi, nabídka nápojů v pokoji, recepce otevřená 14 hodin, dvojjazyčný personál, výměna ložního prádla minimálně dvakrát týdně.

**** Bar otevřen šest dní v týdnu, šitíčko v pokoji, výměna ložního prádla denně na požádání, nabídka nápojů 24 hodin denně, recepce otevřená 18 hodin, denní tisk v hotelu.

***** Minimálně dva apartmány v hotelu, bar otevřený sedm dní v týdnu, vypínač veškerého pokojového osvětlení u postele, reproduktor v koupelně, recepce otevřená 24 hodin denně, dveřník, služba žehlení do jedné hodiny. (15)

2.2 Marketing hotelových služeb

Jednou z cest úspěchu každého hotelu je identifikace potřeb a požadavků hostů a jejich následné uspokojení. „Marketing znamená zjistit, co host chce nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Znamená to nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za hostem akceptovanou cenu.“ (9)

Marketing cestovního ruchu byl dobře a výstižně definován A. M. Morrisonem, který ve své knize uvádí následující: „Je to plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací.“ (11)

Díky správnému užití marketingu jsme schopni zaznamenat a včas zachytit případné změny na trhu, změny v oblasti potřeb a požadavků zákazníků, u našich konkurentů,

v podmínkách prodeje, ve změně cenové hladiny apod. Tímto je možno získat schopnost předcházení nepříjemným překvapením, která se na trhu mohou objevit a my se na ně mohli případně připravit.

Samotný marketing hotelu souvisí se schopností vyvolávat a ovlivňovat poptávku, získávat hosty, jejich důvěru a vytvářet tak dobrou pověst hotelu a s ní určitou image. Nedílnou součástí je také zvětšování podílu na trhu aj.

Podstatnou a velmi důležitou roli pro marketing ubytovacích služeb je především lokace – umístění ubytovacího zařízení. Díky této informaci můžeme určit pravděpodobný objem služeb a samozřejmě cílové trhy. Tato ubytovací zařízení mohou být umístěna na lokacích jako je například centrum města, předměstí, vesnice, v horách, na pobřeží moře či větších vodních ploch atd. Jedinečnost umístění v atraktivní scénérii, např. exotické lokace u moře, či v horách s panoramatickým výhledem do kraje, může ospravedlňovat vyšší cenu služeb. Umístění má vliv i na výši poptávky během týdne, či roku. Typickým příkladem jsou hotely právě u moří, či hotely v centrech velkých měst. V takovémto případě bude pravděpodobně hotel vytížený díky křižování obchodních cest v pracovních dnech a méně pak o víkendech. Hlavním cílem marketingu pak bude dosáhnout vyšší poptávky o víkendech, kdy může být hotel podstatně méně vytížený a docházelo by tak ke ztrátám. V případě hotelů v exotických oblastech budou hotely nejvíce vytíženy v letním období, a naopak v období zimním bude poptávka mnohem menší. Tyto hotely pak mohou například snížit cenu za poskytování služeb. (11)

2.3 Trh ubytovacích služeb

Existují různé tržní segmenty a tyto segmenty mají i různé potřeby, což určuje také typ zařízení, které bude třeba poskytnout. Lidé na obchodních cestách ocení jednolůžkové pokoje se základním vybavením jako jsou psací stoly, možnost použití počítačů a připojení k síti. Rodiny s dětmi budou mít však jiné požadavky, které většinou zahrnují dva dvoulůžkové pokoje s polopenzí.

Pro úspěch hotelu, je třeba zajistit skladbu zákazníků, která hotelu umožní mít během týdne plnou obsazenost – ideálně pak po celý rok. Obchodní setkání a konference jsou

jedním z preferovaných trhů v pracovní dny a o víkendech jsou to pak rodiny s dětmi a zájezdy.

Trh a jeho charakter se může měnit i během ročních sezón. Dobrým příkladem je například horský hotel, který bude v létě využíván především pěší turisté a v zimním období to potom budou lyžaři. Podstatný vliv na tento trh má však i hospodářská situace dané země.

Stravovací služby jsou obvykle nedílnou součástí nabídky ubytovacích služeb hotelů. Tržby z hotelových banketů a restaurací často představují velmi významný podíl na jejich pravidelných příjmech. (11)

2.4 Marketingová koncepce hotelu

Management hotelu musí být schopen identifikovat potenciální hosty a příležitosti spolu s ohroženími na trhu, definovat vlastní nabídku a následně i aktivizovat potenciální hosty k využití jejich služeb. Jen tak je schopen směřovat k úspěchu. Vzhledem k možné náročnosti potenciálních klientů, existenci konkurence s komplementární nabídkou a možnostmi našeho hotelu, je zde nutná potřeba koordinovat postup hotelu na trhu cestovního ruchu. Tento postup je označován jako marketingová koncepce hotelu.

Jedním ze základních předpokladů úspěšnosti hotelu na trhu cestovního ruchu je zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce.

Tato koncepce se tvoří na základě stanovení marketingového cíle, který vychází z poslání a vize hotelu. Tento cíl a filozofie k jeho naplňování je určena především zaměstnancům hotelu. Dalším krokem je rozpracování specifických marketingových cílů vztahujících se k postavení hotelu na trhu, rentabilitě, prestiži hotelu a značky, finanční a sociální cíle, ale také společenskému postavení hotelu.

Dosahování takto stanovených cílů je třeba provádět analýzu a objektivní vyhodnocování současné pozice hotelu, makroekonomických faktorů, potenciálních hostů a konkurence.

Klienty hotelu lze rozdělit do několika homogenních skupin – segmentů, které mají podobné požadavky a potřeby, úroveň spotřeby, očekávání vzhledem k hotelu a je možné je oslovit pomocí podobných či společných komunikačních médií.

Součástí realizace marketingové strategie musí management hotelu vypracovat marketingový plán, marketingový mix vytvořený přímo pro vybraný segment a v neposlední řadě také určit způsob kontroly plnění strategie. (6, (9)

2.5 Marketingový mix hotelových služeb

Podstatným a velmi důležitým souborem nástrojů pro marketingové zpracování a pro potřeby pracovníků marketingu v oblasti služeb je marketingový mix. Tento nástroj lze považovat za soubor kontrolovatelných proměnných, které hotel využívá k dosahování vytyčených cílů. Firma, respektive hotel, musí rozhodnout, jak rozdělit celkový marketingový rozpočet mezi jednotlivé nástroje. To zahrnuje především produkt, dále pak cenu, komunikaci s hosty, distribuci, personál, spolupráce s dalšími subjekty, nabídku služeb a programovou specifikaci služeb. (1)

Obrázek 2: Vhodný obchodní mix

Organizace	Charakter poptávky	Marketingové strategie překonání problému
<i>Návštěvnická aktivita</i>	Velmi sezonní. Špičky o víkendech a o prázdninách.	Nabídnout odlišné produkty v období poklesu, a pak přilákat další tržní segmenty (např. vzdělávací výlety, firemní akce). Odpovídajícím způsobem měnit marketingový mix.
<i>Hotel</i>	Sezonní. Obchodní klientela v pracovních dnech.	Nabídnout odlišné produkty: <ul style="list-style-type: none"> • pro obchodní cesty, • zábavy a sport pro volný čas, • víkendové pobyty, • speciální akce. Odpovídajícím způsobem měnit marketingový mix.

Zdroj: (13)

a) Produkt (Product)

Služba poskytována hotelem – produkt, který hotel nabízí. Klienti očekávají různé druhy služeb, které slouží k uspokojení jejich potřeb. Hlavním úkolem společnosti, v tomto případě hotelu, je poskytování služeb ubytovacích, stravovacích a doplňkových. (1)

b) Cena (Price)

Za služby, které hotel poskytuje, získává nárok na odměnu. Cena za tyto služby musí pokrýt minimálně náklady potřebné na jejich poskytování, ale měla by však zahrnovat i odpovídající přidanou hodnotu – tedy zisk. Klient je ochoten vydat určitou finanční částku za služby, jejíž výše záleží na míře uspokojení a samozřejmě finanční situaci klienta. (1)

Při tvorbě cen ubytovacích služeb je třeba myslet na řadu činitelů jako je například umístění, úroveň nabízených služeb, vybavení pokoje, aktuální sezóna a konkrétní den v týdnu.

K úspěšnému dosahování mnoha marketingových cílů bývají právě slevy jednou z možných cest. Důvody k jejich užití mohou být různé:

- přilákat zákazníky v období nižší poptávky,
- zvýhodnit pravidelné zákazníky,
- získat zákazníky na větší akce, např. konference, školení apod.

Často se používají i slevy na poslední chvíli, tzv. last-minute. Objevují se také slevy v době, kdy nadchází večer. Hoteliéři poté ceny značně snižují, protože je výhodnější mít alespoň nějaký příjem než nezískat nic. Navíc zde existuje předpoklad, že hosté využijí také hotelovou restauraci či bar. (12)

c) Distribuce (Place)

To, kterou distribuční cestu zvolíme, závisí na tom, jakým způsobem bude hotel svou nabídku potenciálním klientům nabízet. Tyto distribuční cesty mohou být přímé nebo nepřímé, což znamená, že si hledá zákazníky takzvaně na vlastní pěst, nebo spolupracuje

s dalšími obchodními partnery (agentury, cestovní kanceláře, internetové portály, přepravní společnosti apod.). (1),(2)

d) Komunikace s hosty (Promotion)

Rozlišujeme základní techniky, jak lze hotel propagovat:

Podpora prodeje

V této oblasti jsou zahrnuty veškeré prostředky pro dosažení dobrého kontaktu mezi hotelem a jeho klienty a spolu s tím tak i podmínky, za kterých se tyto kontakty uskutečňují. Zahrnuje to i stimulační prostředky, jako jsou například vouchery a kupóny, poskytnutí služby navíc za určitý počet přenocování (bezplatná masáž, uvítací welcome drinky apod.), virtuální návštěvy, soutěže, audiovizuální podpůrné programy atd. (1),(9)

Reklama

Tato oblast slouží k seznámení našich potenciálních zákazníků s nabídkou hotelu a k jejich přesvědčení o přednostech samotného hotelu. Reklama může být vnější nebo vnitřní (často bývá rozšířena o ústní doporučení). Reklamní sdělení může být rozšířeno například o reklamní média jako jsou tištěné časopisy, noviny, televizní reklamy, internetové PPC reklamy, direct emailing, kartičky na klíče, menu, vlastní design ubrousků apod. (1),(9)

Public relations

Jedná se o oblast, která se specifikuje snahou o vybudování a udržování porozumění a důvěry ve vzájemném vztahu mezi veřejností a naším hotelem. Základním úkolem je vytvoření dobré a prospěšné image, která přispěje k ekonomické úspěšnosti podniku. V běžné praxi to znamená poctivě a otevřeně informovat, usilovat o dobré firemní klima, spolupracovat s tiskem, udržovat osobní kontakty atd. (1)

Interní reklama

Tato reklama spočívá v prezentaci přímo v místě realizace. Jedná se o propagaci v prostorách hotelu – nápojové a jídelní lístky, hotelové noviny, plakáty a brožury,

dárkové certifikáty, letáky, vizitky, hotelové průvodce, hlavičkový papír a jiné tiskoviny. (1)

Většina podniků zabývajících se ubytovacími službami mají omezené prostředky na propagaci a reklamu. Často je tedy propagace omezená na jednoduché propagační brožury. (12)

e) Lidé (People)

V oblasti cestovního ruchu často hraje velmi důležitou roli lidský faktor a to proto, že na jedné straně stojí zaměstnanci hotelu a další pracovníci, kteří služby poskytují a na druhé straně jsou to samotní hosté, kteří služby využívají aneb spotřebovávají. Tudíž je značně důležitý výběr zaměstnanců a jejich motivace k tomu, aby své povinnosti plnili v souladu s hotelovou kulturou. Je nutné zvažovat jejich kvalifikaci, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, schopnosti řešit krizové situace, aj. Manažer hotelu by se měl o zaměstnance starat podobně jako o samotné hosty.

f) Spolupráce (Partnership)

Spolupráce má v odvětví hotelového průmyslu podstatný význam. Vzájemná spolupráce více společností v oboru (například hotelové řetězce) může jednotlivým subjektům snížit náklady a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic, a to právě díky vzájemné kooperaci. (1)

g) Nabídka balíku služeb (Packaging)

V této části dochází ke kombinování různých výrobků a služeb, za které zákazník zaplatí souhrnnou cenu tak, aby odpovídala zákaznickým požadavkům a přáním. Sestavování balíčků má své výhody jak pro zákazníka, tak pro provozovatele. Klient má mnohem větší pohodlí, může předem naplánovat výdaje na cestu, má jistou garanci kvality, často levnější nákup a případně i další specializované balíčky. Na druhou stranu pro samotného provozovatele zvyšují poptávku mimo hlavní sezóny, zvyšují přitažlivost i pro nové segmenty. Mohou dokonce předpovídat budoucí prodeje a vyžívání aktivit a akcí pořádaných v okolí hotelového zařízení, využívají nových trendů a zvyšují svou publicitu i své příjmy. (1)

h) Programová specifikace služeb (Programming)

Úzce souvisí s předchozí kapitolou. Pomáhá vytvořit zájem o určitý balík služeb mimo sezonu a má zvýšit konzumaci a prodej služby klientovi. (1)

Marketingový mix nám umožňuje budování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody podniku na trhu a zároveň má umožnit maximální uspokojení potřeb a požadavků zákazníka při respektování určitých pravidel. Plné uspokojení je možné jedině naplněním očekávané úrovně kvality zboží a služeb. (8)

2.6 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je prokázání faktu, že rozumíme nejen svému oboru podnikání, ale že jsme si také vědomi našich silných stránek a úskalích, která nás mohou potkat. V podstatě shrnuje naše hlavní silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), ale také naše příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

a) Strengths (silné stránky)

Jsou konkurenční výhodou existující uvnitř firmy. Může mít podobu personálních nebo manažerských schopností, silné image hotelu či firmy, nebo tržní dominance.

b) Weaknesses (slabé stránky)

Jsou konkurenční nevýhodou identifikovanou uvnitř firmy. Může to být nedostatečné finanční zajištění, zdroje nebo dodavatelsko-odběratelské vztahy.

c) Opportunities (příležitosti)

Jedná se o příznivou situaci ve firemním okolí a příležitosti mohou být využity k zajištění větších prodejů a vyšší výkonnosti. Např. růst firemního potenciálu, nový tržní segment apod.

d) Threats (hrozby)

Jsou nepříznivých aspektem ve firemním okolí a mohou potenciálně působit na schopnost firmy operovat v dané tržní situaci. Mohou mít podobu nebezpečí konkurence, změny v právních předpisech apod. (8)

2.7 Konkurenční výhoda

V oblasti ubytovacích služeb existuje často velmi silná konkurence. Tato konkurence spočívá v odlišných typech ubytování – hotely a vily – a mezi stejnými typy ubytování. Proto, abychom mohli získat konkurenční výhody, se používají především prostředky jako je například nabídka, cena, zařízení pro určité typy klientů, různá zábavní a sportovní vybavení v rámci hotelu a jeho okolí a samozřejmě také vybavení jednotlivých pokojů.

Možné strategie získávání konkurenční výhody:

- racionalizace a snižování nákladů,
- účinnější techniky propagace,
- inovace produktu,
- cenová politika,
- odlišení produktu,
- zlepšení distribučních systémů,
- rozvíjení věrnosti určité značky,
- soustředění na trh,
- diverzifikace do jiných oblastí působnosti, které podpoří hlavní činnost,
- fúze a akvizice, strategické aliance, franšízy,
- nabídka etických hodnot jako součásti produktu. (7),(8)

2.8 Kvalita služeb

Kvůli sílícímu celosvětovému tlaku na neustále zvyšování kvality (jakosti) už nejsou požadavky na kvalitu zaměřeny pouze na hmotné výrobky, ale stále více se zaměřují na oblast poskytování služeb. V tomto ohledu je nejvýznamnějším přístupem pro řízení

a měření kvality poskytovaných služeb přístup založený na spotřebiteli, který hodnotí kvalitu služby na základě maximální úrovně spokojenosti spotřebitele. Tato úroveň spokojenosti spotřebitele a tím kvalita služby, je vyjádřena rozdílem mezi očekávanou a skutečně dodanou (vnímanou) úrovní služby.

$$Kvalita\ služby = skutečná\ služba - očekávaná\ služba$$

Přístup hodnocení kvality služeb je tedy založený na subjektivním hodnocení spotřebitele a silně závisí na individuálních očekáváních a potřebách. Její úroveň je měřena na základě rozmanitých faktorů. (7),(8)

2.8.1 Faktory ovlivňující kvalitu služeb:

Spolehlivost – schopnost vykonat slíbenou službu bezchybně a spolehlivě.

Jistota – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vytvořit v klientech důvěru.

Empatie – poskytování starostlivé, individualizované pozornosti klientům, díky níž se mohou klienti cítit opečovávaní.

Ochota – schopnost pomáhat zákazníkům a bez čekání jim vyhovět.

Hmotné prvky – vzhled samotných budov, zařízení, zaměstnanců, a komunikačních zařízení. (8)

2.8.2 Systémy řízení kvality

Právě ve výrobním průmyslu můžeme najít počátek většiny systémů řízení kvality. Ty však lze uplatnit i v odvětví služeb. Samozřejmě, že pouze v určité míře. K těmto systémům kvality patří právě čtyři nejběžnější, a to je kontrola kvality, záruka kvality, totální kontrola kvality a samozřejmě systém TQM neboli „total quality management“. Mezi ty nejpopulárnější však stále patří benchmarking nebo jinak řečeno srovnávání. V podstatě se jedná o měření výkonnosti podniku ve srovnání s výkonností jiných podniků ve stejném průmyslovém odvětví. Je tak schopen pomáhat organizaci identifikovat a vyhodnotit nejlepší postupy ve vybraném sektoru a jejich aplikací dosáhnout větší efektivnosti, výkonnosti, průběžné snižování nákladů, zlepšení ziskovosti

a samozřejmě větší spokojenosti samotných zákazníků. Použití této techniky se uplatnilo při srovnání sedmdesáti nezávislých hotelů, které provedlo Department of National Heritage existující v Anglii.

Odborníci na ubytovací zařízení a další konzultanti posuzovali ubytovací zařízení podle třiceti kritérií, např.:

- odpovědi na telefonické dotazy,
- zajištění snídaní,
- postup placení,
- vyřizování stížností,
- kvalita veřejných ploch,
- častost kontroly čistoty a údržba pokojů a koupelen,
- podnikové plánování,
- školení,
- marketing atd. (12)

Kvalita by měla být výsledkem týmové hry z čehož plyne, že za ni odpovídají všichni zaměstnanci, jejichž úkolem je starat se o hosty daného hotelu.

Další, a to velice významnou skupinou, kterou je třeba o kvalitě produktů přesvědčit, jsou například média – televizní programy, inzerce v časopisech, tištěné průvodce a magazíny zaměřené na informace a rady pro zákazníky v těchto sektorech, se v posledních letech informační doby stále velmi rozšiřují po celém světě. Příkladem tomu může být např. „Michelin Red Guide“, který má za úkol hodnotit kvalitu hotelů a restaurací. Zahrnutí konkrétního hotelu nebo nezahrnutí bývá významným signálem pro potenciální klientelu hotelu či restaurace. (12)

2.8.3 Překážky řízení kvality

V této oblasti existuje celá řada překážek, které mohou ovlivňovat schopnosti manažerů vytvořit efektivní systém řízení kvality. Zde můžeme zařadit například počasí, osobní postoje, očekávání samotných zákazníků, často omezené finanční zdroje a s ním spojená neochota zákazníků platit za vyšší kvalitu, pověst samotného hotelu apod.

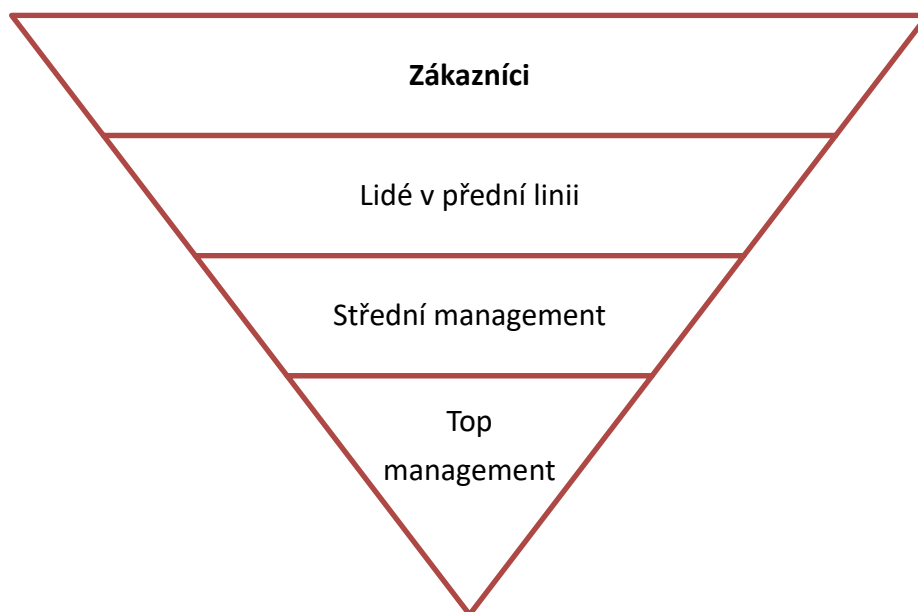
2.9 Spokojenost zákazníků

V současné době operují hotely ve vysoce konkurenčním prostředí, které vyžaduje neustálé sledování a měření spokojenosti zákazníků, respektive hostů. Normy řady ISO předepisují toto měření jako povinnost organizace a je často považováno za standard.

Úspěšné společnosti zabývající se marketingem věří, že zákazníci jsou jediným skutečným střediskem zisku. Vzali tedy tradiční strukturu společnosti a převrátili ji, aby mohli vytvořit moderní zákaznický orientovanou strukturu.

Na vrcholu jsou zákazníci, kteří jsou v pořadí následováni lidmi v přední linii. Tito lidé se setkávají se zákazníky a starají se o jejich spokojenost – slouží jim. Pod touto úrovní jsou manažeři střední úrovně, kteří podporují již zmíněné lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům. Na spodku této převrácené struktury je pak vrcholový management, který má zase za úkol přijímat a podporovat dobré manažery střední úrovně. (8)

Obrázek 3: Moderní zákaznický orientovaná struktura



Zdroj: (8)

Jak bylo zmíněno, zákazníci si vytvářejí svoji vlastní představu o službě či výrobku na základě svých potřeb, informací a zkušeností. Po zakoupení konkrétního produktu je

podstatné, aby rozdíl mezi očekávanou představou a skutečností byl ideálně co nejmenší, případně aby byl zákazník alespoň nad očekávání spokojen.

A co je tedy míra spokojenosti zákazníka? To je souhrn jeho pocitů vyvolaných rozdílem mezi jejich požadavky a vnímanou realitou trhu. Vysoká míra spokojenosti zákazníka je jednou ze záruk věrnosti zákazníka a jeho loajality. (14)

a) Spokojený zákazník

V dnešní moderní době se stává zákazník klíčovým partnerem veškeré naší podnikatelské činnosti. Hotel by měl svým klientům věnovat maximální pozornost a péči a následujících důvodů:

- spokojený zákazník podniku zůstane nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz než získat nového,
- spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit i další produkty z naší nabídky,
- zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu za výrobky či služby dodavateli, se kterým je spokojen,
- spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy a dokáže nás v případě krátkodobé krize pochopit,
- spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost dalším potenciálním zákazníkům, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci,
- spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a ochotný sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou. Tím nás může vést ke zlepšování a inovacím,
- spokojený zákazník vyvolá zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu. (7)

b) Nespokojený zákazník

Během různých průzkumů spokojenosti zákazníka bylo zjištěno, že stížností se vyskytují velmi vzácně. Výsledky ukázaly, že pouze 4 % zákazníků si stěžovalo na nespokojenost. Z takového výsledku je zřejmé, že je třeba se věnovat případným stížnostem, a to

s velkou pozorností. Většina ostatních nespokojených, kteří si oficiálně nestěžovali nás totiž může dříve či později opustit. Mezi nejčastější důvody takového odchodu zákazníka ke konkurenci je nespokojenost s přístupem hotelu a samozřejmě přístupem našich zaměstnanců. Jedná se přibližně o 68 % všech stížností.

Poté je třeba si uvědomit, že nespokojený host či zákazník sdílí své negativní zkušenosti s dalšími potenciálními hosty či klienty, a to většinou s více jak deseti lidmi. (7)

c) Zjišťování spokojenosti

Monitorování míry spokojenosti zákazníků by mělo splňovat následující požadavky:

- zvyšování povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců výrobce,
- má odhalovat i hlavní příčiny nespokojenosti,
- mají být jednoduché, rychle opakovatelné a objektivní,
- poskytovat informace a data pro projekty zlepšování,
- mají přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů. (14)

Management firem ne vždy investuje dostatečné finanční prostředky do efektivní péče o zákazníky, která stojí na výcviku zaměstnanců a zejména na oné přidané hodnotě produktu. Podrobné analýzy monitorování péče o zákazníky však ukazují, že mohou vyústit v zajímavé závěry. Je třeba se zamyslet nad správností služeb s pojený s dodávkou produktů na trh:

- dostupnost zboží na trhu,
- aktivity technické podpory,
- rychlost a spolehlivost dodávek,
- funkčnost návodů na použití,
- rozvoj a inovace služeb,
- schopnost dostat slovu prodejců,
- úroveň prodejních a reprezentačních prostor firmy,
- úroveň zaměstnanců komunikujících se zákazníky,
- pružnost servisu, včetně připravenosti náhradních dílů,

- platební podmínky a správnost fakturace,
- vyřizování stížností a dotazů,
- záruky za výrobek a záruční lhůty,
- prezentace a prodej na webových stránkách.

Dobrá pověst postavená na lepších službách může být zásadním znakem, který pozitivně odliší naši organizaci od těch ostatních. (1),(2)

Jedním ze základních nástrojů v postupu měření spokojenosti našeho zákazníka je dotazník. Význam těchto dotazníků je často podceňován už při jejich sestavování. Nevhodně navržený dotazník může mít nulovou vypovídající hodnotu. Odezva klientů bude mizivá, odpovědi mohou být nepřesné a vyhodnocení samotných výsledků obtížné a často i chybné. Poté může být takové měření spokojenosti zákazníků označeno za pochybné. Proto je při sestavování a následnému vyhodnocování nutno věnovat velkou pozornost a nenechat nic náhodě.

d) První dojem vzniká na recepci

První dojem hosta vzniká na recepci, může u hosta vzbudit pocit spokojenosti nebo naopak nelibosti. Proto má úsměv a vstřícnost personálu hotelu daleko větší význam, než si myslíme.

- Úsměv a profesionalita

Dá se říci, že hotelového recepčního může dělat každý, avšak opak je pravdou. Na to, aby byl člověk kvalitním recepčním musí disponovat předpoklady a je nutno umět spoustu věcí. Mezi jeho vlastnosti by měla patřit komunikativnost, společenské chování a extrovertní povaha. Recepční musí být připraven si poradit s různými situacemi – od těch nestandardních až po ty krajně nepříjemné. Musí mít schopnost organizovat a ovládat stresové situace. V praxi to může znamenat souběžné ubytování několika skupin hostů, odhlašování dalších tří a být k dispozici ubytovaným hostům, je-li to nutné. Ztráta sebekontroly nepřipadá v úvahu. Je nutné umět se ovládat, a ještě se k tomu dokázat usmívat. Recepční by ideálně neměl nikdy říct, že je něco nemožné. Musí s hostem komunikovat na takové úrovni, aby odcházel spokojen i přesto, že mu nebylo vyhověno. Z toho plyne, že by měli být tak trochu herci a psychologové v jednom a snažit se navázat

s každým hostem profesionálně přátelský vztah. Způsob, jak toho dosáhnout je umět zcela oddělit své problémy a starosti od práce a být tak hostům plně k dispozici.

- Vzhled

Vzhled je součástí dojmu, a tak by se recepční měli o svůj vzhled starat a samozřejmě se usmívat. Celkový dojem vytváří jednotlivé detaily jako je oblečení a doplňky. Často bývá přítomen jednotný dress-code, nebo určitá uniforma pracovníků, která by měla být sladěna s interiérem hotelu. Samotný design recepce hraje velkou roli. Na pracovní ploše by neměly být rozházené věci, vše by mělo být vhodně, esteticky a účelně uspořádáno, aby nemusel recepční odbíhat od hosta. Neměl by být příliš široký, aby nedocházelo k situacím, kdy na sebe host a recepční nedosáhnou například při vysvětlování plánu hotelu apod. (7)

2.10 Jak si udržet loajální zákazníky

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, je důležité si budovat loajální vztahy s našimi klienty. Několikanásobně to platí v oblasti služeb. S tím také souvisí loajální a pevný vztah se zaměstnanci, kteří se dostávají do těsného kontaktu se zákazníky, protože to právě oni jsou v první linii. Mezi loajalitou zákazníka a zaměstnance existuje přímá korelace a bez loajálních zaměstnanců, kteří respektují a sdílejí hotelovou vizi a kulturu, lze těžko budovat loajalitu zákazníků, respektive hostů. Na vstřícném chování zaměstnanců k zákazníkům hodně záleží a mnohdy na tom stojí budoucnost samotného hotelu. Management hotelu musí dostatečně zajistit účinný tréninkový program a podporovat odměňovat dobré výkony hotelových pracovníků. Také je dobré pravidelně auditovat spokojenost našich pracovníků se zaměstnáním. Nešťastní zaměstnanci mohou sklouznout do stavu, kdy začnou hotelu spíše škodit.

Také je velmi podstatnou složkou neustále udržování komunikace se zákazníkem a jak tvrdí spousta odborníků – nedostatečná komunikace se zákazníky vede ve značné míře k jejich ztrátě. (7),(8)

Jedním z důležitých kroků, jak si získat a udržet loajální klientelu je nahrazení lhostejnosti jasnými zásadami. Mezi tyto zásady patří například uctivost, zdvořilost

respekt a vlídnost. To jsou zásady, které musí být nedílnou součástí naší firemní kultury. Je třeba se naučit nejhodnotnější pravidlo dnešních zákaznických služeb: se svými zákazníky bychom měli jednat stejně jako se svými zaměstnanci. (7)

Jak ujistíme zákazníka, že nám na něm záleží:

- Problém zákazníka budeme co nejrychleji řešit.
- Závazky budeme plnit včas a v nejlepší kvalitě.
- Dokážeme co nejlépe chápat požadavky zákazníků.
- Kontaktujeme zákazníka, když mu to slíbíme.
- K zákazníkům budeme upřímní.
- Se zákazníky budeme co možná nejvíce komunikovat.
- Na zákazníky netlačíme a necháváme jim dostatek času na přemýšlení
- a rozhodování. (7)

2.11 Vytváření pevných svazků se zákazníky

- Finanční výhody

Klientům, kteří nakupují často a v podstatných množstvích slouží k poskytování odměn zákazníkům především věrnostní programy. Věrnostní marketing vychází ze skutečnosti, že skoro 20 % klientů podniku může vytvářet až 80 % jejich celkových obchodů. Jedná se tedy o způsob vytváření dlouhodobé věrnosti těchto zákazníků. Pokud tedy vezmeme a zavedeme program věrnosti dříve než naše konkurence, můžeme sklídit nejvíce výhod plynoucích z této strategie.

- Společenské výhody

K tomuto slouží například vzájemné upevňování vazeb se zákazníky zaměstnanci tím, že individualizují a personalizují příslušné vztahy. Můžeme tedy říct, že mění své zákazníky v klienty, kteří mají konkrétní jméno, individuální přání a svého konkrétního odborníka, který se o konkrétního klienta stará dlouhodobě.

- Strukturální vazby

Vytváření dlouhodobých obchodních kontaktů (smlouva o dodávce, předplatné).

Zákazníkům, kteří nakupují ve větším množství účtovat nižší ceny. Přeměna výrobku v dlouhodobou službu. Tento způsob demonstruje například „míle spolehlivé dopravy“ místo prodeje automobilů. (8)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce je zaměřena na představení firmy vlastníci hotel Kozák, představení samotného hotelu a popisu jeho prostor, technického vybavení a služeb, které hotel nabízí, personálního zajištění, analýzu obsazenosti a strukturu jejich hostů. Závěrem bude zpracována analýza silných a slabých stránek hotelu, která bude stručně formulovat oblasti, které bude možno zlepšit a také možné příležitosti a hrozby hotelu, které mohou ovlivnit jeho fungování v dalších letech.

3.1 Charakteristika společnosti

Provozovatelem i vlastníkem Hotelu Kozák je brněnská akciová společnost KOZAK INVEST, a.s. se sídlem na ulici Horova 1622/30, 61600 Brno, Žabovřesky a byla do obchodního rejstříku zapsána 14. května 2003 u Krajského soudu v Brně. Společnost byla založena především za účelem spravování a provozování hotelu.

Předmět podnikání:

- hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Obrázek 4: Logo hotelu Kozák



Zdroj: <http://www.hotelkozak.cz/>

Společnost se základním kapitálem 11 500 000 Kč rozděleného do 230 kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 50 000 Kč má celkem 3 členy zastupující statutární orgán –

tedy představenstvo, a 1 člena dozorčí rady. Společnost má jediného akcionáře, a to Ivu Fučíkovou. Způsob jednání je ve společnosti nastaven tak, že může jednat předseda společnosti samostatně, nebo dva členové představenstva společně.

3.2 Hotel a struktura hotelu

Budova hotelu se nachází na rohu ulice Horova a Mozolky. Jedná se o dvoupodlažní objekt disponující celkově 23 pokoji s celkem 54 lůžky. Ihned vedle hotelu se nachází zastávka MHD Mozolky, kde je možné nastoupit na 2 různé spoje vedoucí do různých částí města Brna.

Obrázek 5: Hotel Kozák



Zdroj: vlastní zpracování

Do 15 min se člověk dostane do centra města, nemluvě o stovce dalších míst, které jsou dostupné v tak krátkém čase jen pomocí městské hromadné dopravy. Spolu s tím je možné samozřejmě dojít na různá místa i pěšky. V případě automobilové dopravy je možný blízký nájezd na silnici E461 odkud je možné se dostat relativně rychle na dálnici jak směrem na Prahu, tak na Ostravu nebo případně do Vídně.

Recepce

Vstup do hotelu působí třemi odlišnými dojmy. Nežli se vstupuje do budovy, působí na člověka praporec s logem hotelu Kozák, které evokují dojem jisté vznešenosti a statutu, jako to bývá u velice luxusních zahraničních hotelů. Následují poněkud starší vchodové dveře, které však připomínají starší časy a částečně kazí první dojem. Jedná se o malichernou věc, avšak je nutné ji zmínit. Po vstupu do samotného interiéru je však dojem opět napraven, neboť se člověk dostává do elegantní upravené a zrekonstruované moderny. Dalo by se říci, že působí trochu domáckým dojmem v tom nejlepším slova smyslu. Ihned naproti vstupu je vidět recepci, která je dobře osvětlená. Na pultu elegantně vzhlízející květinová výzdoba, která působí velice pozitivním a příjemným dojmem. Na pravé straně chodby vedoucí k recepci visí na zdi velké zrcadlo s pozlaceným rámem, které opticky zvětšuje prostor. Po levé straně je zóna s mnoha pohodlnými křesly, kde mohou hosté trávit čas. Přesto že je tento prostor součástí recepci, působí odděleným a útulným dojmem. Zvukovou akustiku celého prostoru řeší částečně koberce, které tlumí okolní zvuky a případný hluk z ulice. Celý prostor je samozřejmě příjemně osvětlený. Z recepci vedou dveře přímo do restaurace hotelu a schody vedoucí k pokojům. Veškeré vybavení se snaží majitelé nahrazovat zrenovovanými či zrekonstruovanými kopiemi původního vybavení hotelu, které tomu všemu dodává výjimečnou atmosféru.

Recepce samotná je vybavena počítačem a kopírkou spolu se skenerem a tiskárnou, telefonem, miniledničkou s nápoji a kamerovým systémem. V současné době co, se IT vybavení týče, využívá recepci počítač se zastaralým, avšak stabilním operačním systémem Windows XP, který však plní svou funkci a bezpečně si poradí se současnými potřebami hotelu. Doposud se se statistickými daty pracovalo v programech balíčku Microsoft Office.

Nedostatky:

- Zastaralý operační systém náchylný k napadení zvenčí

Restaurace

Hotelová nekuřácká restaurace disponuje kapacitou přibližně okolo 60 míst, aby byla schopna pokrýt plnou kapacitu využití hotelu. Restaurace je umístěna v přízemí hotelu, a

tudíž se dá brát, že se jedná o místnost s bezbariérovým přístupem. Restaurace je nově zrekonstruovaná a vybavena novým a moderním nábytkem. Podlaha je pokryta materiálem nenáchylným k poškození s imitací plavoucí podlahy. Místnost je celkově dobře osvětlena a působí velmi prostorně. Celkově je však místnost rozdělena na dvě části. Druhá část disponuje útulnějším prostředím, za což může především cihlová zeď s výškou do pasu dospělého člověka a koberec, který celkově tlumí okolní hluk. Po stěnách jsou rozmístěny dekorativní obrazy, které dotváří vnitřní atmosféru. Stoly je možné spojovat to větších celků. Jsou vyrobeny z tmavého dřeva a je možné je vybavit pěkných vzhledným bílým ubrusem s hnědým prostíráním, které dekorativně zdobí celý stůl spolu s vázou a kyticí. Kolem stolů jsou rozmístěny z pravidla čtyři židle s koženkovým potahem. Část restaurace je vybavena židlemi v béžové barvě a část v černé. Celkově restaurace působí příjemně a připomíná moderní kavárny. Jediný fakt, který narušuje tento dojem jsou záclony, které tlumí pronikající světlo z venku a také brání pohledu do restaurace z venku.

Součástí restaurace je i bar vybavený dvěma pípami s možností výčepu piva klasických značek jako je Pilsner Urquell, Birel, Gambrinus, nebo Svijanský máz. Pro děti a případné fanoušky českých nápojů je k dispozici i tradiční Kofola. K užívání je zde nově přidán kávovar značky Nespresso, který nahradil původní pákový kávovar, jehož provoz byl oproti novému podstatně dražší. Díky tomuto novému kávovaru mají nyní hosté si zvolit i případnou konkrétní chuť a sílu podávané kávy, což je velké plus a dodává to punc modernosti.

Nedostatky:

- Nedostatek kvalifikovaného personálu
- Polední menu pouze v pracovní dny

Kuchyně

Kuchyně by se dala rozčlenit na jednotlivé úseky podle výrobních fází. Tyto samostatné celky rozdělíme na úsek teplé kuchyně, přípravy, příruční sklady a jako poslední umývárny. Prostory jsou samozřejmě navrženy tak, aby poskytovali možnost plynulého výrobního procesu a tím se tak dosahovalo efektivní organizace přípravy pokrmů.

V těchto částech hotelu jsou soustředěna veškerá tepelná zařízení jako jsou indukční sporáky, konvektomaty, pečicí trouby apod. Součástí jsou pracovní stoly a desky, které jsou rozmístěny v pracovním prostoru tak, aby zde byla návaznost na instalované stroje. Dále jsou součástí vybavení umyvadla, dřezy, výlevy, nástroje na zpracování surovin, toustovač a sendvičovače, chladicí a mrazicí zařízení a v konečném součtu i stroje na mytí nádobí.

V rámci zachování nutných podmínek pro provozování potravinářských podniků a stravovacích služeb je zaveden systém kritických bodů HACCP (Hazard Analyse nad Critical Control Points) což je systém zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a připravovaných pokrmů během činností souvisejících s přípravou jídla, zpracováním surovin, přepravou a manipulací, skladování a prodejem potravin konečnému spotřebiteli. V zásadě lze říci, že se jedná o systém kritických bodů, které představují postupy v procesu výroby, distribuce, prodeje atd.

Také vybavení kuchyně je funkční, avšak vzhledem ke každodennímu využívání dochází k postupnému opotřebení a zastarávání. Jeho udržování je nákladné a díky velké konkurenci v okolí, která tlačí na ceny jídel, je gastro inklinující ke ztrátové činnosti hotelu.

Nedostatky:

- Nedostatek kvalifikovaných kuchařů

Grillbar

Hotel disponuje tzv. Grillbarem s kapacitou až 55 osob. Tato místnost je vhodná pro pořádání firemních akcí, seminářů, oslav apod. Grill bar lze snadno propojit s velkým sálem a vytvořit tak příjemný víceúčelový prostor. Samotná místnost má zdi v barevné kombinaci červená černá, což bývá nezvyklé. Celkově místnost působí jako kabaret. Místnost by mohla sloužit i jako stylové prostory pro různé retro akce. Samotný přístup do místnosti má svou výhodu, a to je vlastní vchod, ke kterému je připojená i šatna. Což značí, že se v hotelu konaly i různé akce jako byly plesy, divadelní vystoupení apod. Oproti zbytku hotelu může místnost působit poněkud zastarale.

Nedostatky:

- Zastaralost interiéru

Velký sál

Velký sál s kapacitou až 200 osob je také součástí hotelu a je vhodný k pořádání konferencí, kongresů, seminářů, plesů či divadelních představení. Disponuje velkým pódiem a značným množstvím různého osvětlení, které je potřebné pro pořádání právě akcí typu divadlo apod. Okna po celém obvodu zajišťují také přirozené denní světlo během dne, což však nemusí být vždy dostačující, a tak případné dodatečné osvětlení zajišťují dva velké lustry a spousta přenosných lamp, které je možné podle potřeby rozmístit po celé místnosti. K dispozici je také i technické ozvučení. Většinu prostoru podlahy tvoří koberec, avšak součástí je také taneční parket z hladkého kamene, který slouží ideálně při plesech. Většina nábytku je funkční, avšak může působit zastarale.

Nedostatky:

- Zastaralý nábytek

Salonek

K dispozici k pronajmutí prostoru je také salonek s kapacitou 25 osob. Ten je vhodný zejména k pořádání rodinných oslav, promoci, seminářů apod. Salonek je vybavený kobercem pro tlumení hluku, dvěma křišťálovými lustry a záclonami se závěsy, které prostor zútulňují. Zdi jsou pokryté oranžovou barvou a na stěnách visí dekorativní obrazy. Vybavení stolů a židlí je starší oproti moderní restauraci, což však na funkčnost nemá žádný vliv.

Nedostatky:

- Zastaralý nábytek

Parkoviště

Součástí areálu hotelu Kozák je samozřejmě také parkoviště. K celkové dispozici je možnost na parkovišti zaparkovat 10 osobních vozů. Parkoviště je umístěno uvnitř areálu,

a tudíž slouží skutečně pouze případným hostům hotelu. Parkoviště je možné zcela uzavřít ocelovými vraty, které zajistí relativně vysokou bezpečnost celé oblasti a vozy hostů tak mohou být v bezpečí před případným odcizením či vykradením vozu. Vedle budovy hotelu je pak možnost stání přímo na ulici, kde je místo pro přibližně šest dalších osobních vozidel. Tato parkovací místa však již nejsou chráněna, avšak ulice, na které stojí je relativně klidná a v dobré čtvrti (zástavby rodinných domů), tudíž se dá předpokládat, že se jedná, oproti například centru města, o relativně bezpečné stání.

Zhodnocení technického vybavení hotelu

Hotel se postupně obnovuje a s tím také vnitřní vybavení hotelu, důkazem jsou toho nedávné rekonstrukce. Technické vybavení je tedy v rámci provozování hotelu v dobrém stavu. Moderně vzhlízející restaurace působí jako velké plus při výběru ubytování ve městě. Avšak možným nedostatkem je absence bezbariérových přístupů, a to především do pokojů, které jsou umístěny především v první patře hotelu.

V pokojích je absence minibaru, což by mohlo zpříjemnit hostům jejich pobyt. Jinak působí pokoje příjemným dojmem. V pokojích chybí klimatizace, která by byla v letních měsících v podkrovních pokojích hosty uvítaná a zvýšila by komfort ubytování v hotelu.

Hotel disponuje značnými prostory pro pořádání různých akcí, avšak hotel sám nepůsobí jako organizátor těchto akcí a většina této aktivity je tudíž organizována třetí stranou, která prostory hotelu pronajme. V této oblasti je možná příležitost k dalšímu využití hotelu.

Hotel by měl postupně sledovat vývoj ve společnosti a pozorovat různé trendy a dle toho si také vybrat svou cestu rozvoje, aby byl konkurenceschopný a neztratil svou těžce vybudovanou dobrou image.

Webová prezentace hotelu

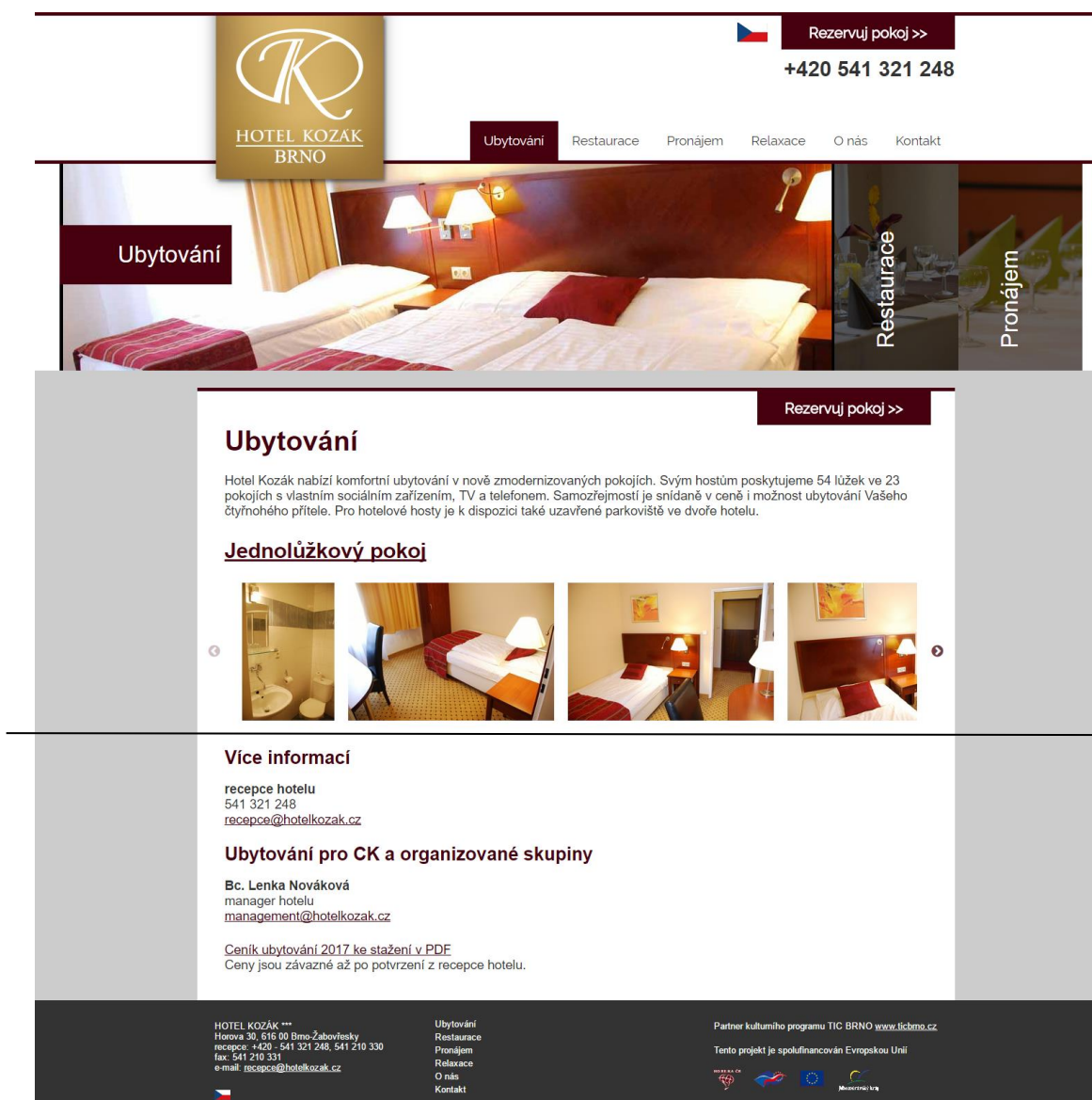
Součástí celkové prezentace hotelu jsou i webové stránky. Stránky hotelu Kozák nejsou dle informací zpracovány profesionálně, nýbrž svépomocí. Tento způsob bývá často příčinou velice nekvalitně zpracovaných webových prezentací. V tomto případě se však nejedná o tak velkou tragédii a stránky působí reprezentativně. Avšak několik nedostatků

se zde najde. Stránky se snaží využívat moderních technologií a trendů v rámci vizuální oblasti – tedy prvky, jako jsou různé animace, Javascriptem řešené načítání jednotlivých stránek apod. Avšak v rámci tzv. UX je zde několik drobných neduhů. Od hlavní stránky bych očekával poněkud obecněji zpracovaný obsah. Aktuálně se po zadání odkazu www.hotelkozak.cz dostaneme ihned na stránku soupisu pokojů, které jsou v hotelu k dispozici, což trochu budí dojem nedokončeného návrhu. Graficky působí web relativně jednotně avšak rozdílné přechody narušené pohyblivými prvky přímo pod navigací, přesahují celou šířku základní velikosti webu, a to působí rušivě. Jednotlivé části webu působí pod sebou rozházeně a nezarovnaně a tím tak kazí estetický dojem. Vzhledem k velikosti písma jednotlivých elementů stránky působí patička webu příliš natlačeným dojmem, což opět narušuje estetickou stránku webu. Některé sekce webu působí vzhledem k rozložení chaoticky a hodila by se drobná reorganizace. Pochvalou je možnost rezervovat si pokoj pomocí tlačítka odkudkoliv na webu. V rámci mobilního zobrazení se některé prvky zobrazují rozházeně díky nesouměrnému zarovnání jednotlivých elementů, které rovněž působí neprofesionálně.

Nedostatky:

- Nevzhledně zarovnané prvky stránek
- Chybějící úvodní strana
- Proporčně nevyvážené prvky na stránce

Obrázek 6: Webová prezentace hotelu Kozák



Zdroj: <http://www.hotelkozak.cz/>

3.3 Personální oblast

Hotel Kozák zaměstnává průměrně 17 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou přijímáni na základě aktuálních sezónních potřeb, a to jak na plný a poloviční úvazek, tak i jako brigádní výpomoc. Dle konkrétní pracovní pozice je po zaměstnancích požadováno patřičné vzdělání. Například na pozici kuchaře, číšníka či barmana je nutné, aby měl uchazeč o zaměstnání výuční list v daném oboru. U jiných pracovních pozic týkajících se

především kontaktu s hosty hotelu, jako je například recepční, je požadováno minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Pro pozice pokojských a výpomoci v kuchyni není aktuálně stanoveno žádné omezení. Avšak vzhledem k současné situaci na trhu práce, je stále problém najít kvalifikovaný personál, a tak občas mohou vzniknout situace, za kterých dojde během přijímání zaměstnanců i ke kompromisům.

V hotelu Kozák pracuje o mnoho více žen než mužů s průměrným věkem 24,1 let. V procentuálním vyjádření se jedná o 76 % žen a 24 % mužů. Nízký průměrný věk pracovního týmu je dán především faktem, že je často využíváno mladých lidí, kteří mají práci v Hotelu jako přivýdělek ke studiu. Tímto tak zaměstnavatel poskytuje příležitost jak výdělku, tak získání pracovních zkušeností. Výhodou je taky možná časová flexibilita těchto zaměstnanců. V rámci pracovních pozic však můžeme najít i majitele hotelu, a to především na pozici ředitelky.

Tabulka 1: Alokace zaměstnanců

<i>Oblast</i>	<i>Pozice</i>	<i>Počet</i>
<i>Restaurace</i>	Číšník / servírka	4
<i>Kuchyň</i>	Kuchař	2
<i>Kuchyň</i>	Pomocné práce	3
<i>Recepce</i>	Recepční	3
<i>Ředitelství</i>	Management	1
<i>Provoz</i>	Údržbář	1
<i>Provoz</i>	Pokojské a úklid	3

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci zabezpečení provozu hotelu spolu se zachováním kvality služeb je počet zaměstnanců dostačující, avšak v oblasti gastronomie se hotel potýká s problémy. Jde o

to sehnat na trhu práce dostatečně kvalifikovaný a zároveň kvalitní personál, což se může projevat v kvalitě připravovaných pokrmů.

Nedostatky:

- Dlouhodobě chybějící kvalifikovaný personál na pozici kuchař

3.3.1 Pracovní funkce

Manažer(ka)

Hotel Kozák by se dal zařadit mezi menší hotely a s tím souvisí i fakt, že zaměstnanec pracující na pozici manažera hotelu bude odpovídat za provoz většiny oblastí hotelu. A to za provoz ubytovacího, odbytového a také výrobního střediska. Jeho každodenním primárním úkolem je zodpovídat za plynulý chod hotelu. Součástí této práce je také rozdělení pracovních směn mezi jednotlivé zaměstnance hotelu.

Zajišťování maximální spokojenosti hostů spolu s poskytováním služeb patřící úrovně a vedení hotelu tak, aby dosahoval nejlepších možných ekonomických výsledků to vše patří do oblasti ubytovacího úseku. Spolu s tím je třeba dbát i na další oblasti jako je vhodné a účelné využívání ubytovací kapacity, jednání o podmínkách s cestovními kanceláři a dalších dodavatelů či obchodních partnerů.

Součástí této pozice je i zpracování návrhů na průběhy různých akcí konajících se v prostorách hotelu. Může se jednat například o firemní večírky, oslavy, svatby, rauty, proto akce. Součástí těchto návrhů musí být logicky i kalkulace a nabídky případných pokrmů. Za další možnou část pracovní náplně by bylo možné zmínit evidenci zboží v kuchyni a restauraci a zajišťovat případné objednávky surovin a zboží. S tím je také spojená nutnost vybírat vhodné dodavatele.

Kuchař

Na pozici kuchaře provádí daný zaměstnanec práce související s ošetřováním a přípravou základních skupin surovin potřebných k výrobě pokrmů a případně také cukrářských výrobků dle předem stanoveného programu či aktuálních objednávek hostů. Člověk je v této pozici zodpovědný za všechny procesy týkající se dodržování receptur,

technologických postupů a kalkulací při přípravě pokrmů a musí dodržovat hygienické a bezpečnostní normy, aby nedošlo k případné kontaminaci připravovaných pokrmů. Měl by také hlídat dodržování těchto norem i u ostatních zaměstnanců pohybujících se v místě kde probíhá příprava jídla. Spolu s tím je nutné, aby byl schopen pracovat v jakékoliv části kuchyně. Mezi tyto oblasti patří studená kuchyně, teplá kuchyně, příprava sladkých jídel a příprava masa.

Pomocník v kuchyni

Na této pozici je většinou jedná o brigádníky, kteří jsou přijímáni na pozici obsluhy v hotelové restauraci, příprava nápojů, umývání špinavého nádobí v kuchyni, a vše ostatní, co je třeba a není k tomu nutný kvalifikovaný personál. Tato pozice je ideální pro zaučující se budoucí absolventy středních odborných škol, kteří zde mohou vykonávat svou povinnou školní praxi.

Pokojská

Pozice pokojské je jedna z neodmyslitelných pozic v každém hotelu. Náplní práce zaměstnance na této pozici je úklid hotelových pokojů a jiných hotelových prostor. Mezi konkrétní úkony na této pozici patří například výměna ložního prádla, osušek a ručníků v koupelnách pokojů, vyprazdňování odpadkových košů, vysávání chodeb a pokojů, utírání prachu, větrání pokojů a případně i doplňování a evidence konzumace nápojů a jiného drobného občerstvení z minibarů, jsou-li k dispozici. Na denní bázi má za úkol vyčistit a desinfikovat koupelnu spolu s toaletou, aby mohly být zajištěny podmínky naprosté čistoty a hygieny. Součástí je také doplnění mýdel a šampónů, zásob toaletního papíru, případně i kosmetických ubrousků. Spolu s tím je třeba i kontrolovat funkčnost veškerého vybavení nacházejícího se v pokoji.

Recepční

Personál na pozici recepční je jednou z nejdůležitějších pozic v hotelu, neboť jsou to právě lidé na recepci, kteří utváří první dojem, a jsou to právě oni, kteří jsou s klienty hotelu první v kontaktu. Recepční reprezentuje hotel od samého počátku počínaje vyřizováním rezervací, fundovaným zodpovídáním dotazů hostů, či vyřizování jejich přání a proseb. Proto je nutné, aby měl náležité znalosti, schopnosti a v ideálním případě

dostatek zkušeností. Základem je komunikativnost, vstřícnost a upřímná ochota pomoci. Odolnost vůči stresu je nutností, a umění organizace práce je samozřejmostí. To, jak zapůsobí recepční na hosty, utváří jejich následující dojmy a nálady z celého pobytu.

Vzdělání recepčních by se mělo sestávat v oblasti cestovního ruchu, musí dokázat komunikovat i v cizím jazyce (angličtina je samozřejmostí). Náplní práce na této pozici je ve značné míře práce s počítačem a informačním systémem hotelu. Vyřizování telefonátů, zajištění administrativních prací, přebírání a kontrola tržeb, přebírání zboží a pošty, rezervace ubytování, příjezdy a odjezdy hostů – to vše jsou aktivity spojené s tímto postem. Součástí je samozřejmě dbání o čistotu hotelové recepce a haly. Recepční musí být připravena i na řešení nestandardních situací a přebírá hmotnou odpovědnost za předměty svěřené k vyúčtování.

Údržbář

Údržbář je nedílnou součástí personálu. Náplní práce je zajišťování drobných oprav, instalací a základní designové úpravy v areálu hotelu, péče o technické zařízení v objektu hotelu a zajištění jeho správného používání, udržování a případně i jeho modernizace.

Číšník

Další z pracovních pozic v hotelu, kde zaměstnanec hotel přichází do přímého kontaktu s hosty hotelu. Stejně tak jako u recepční, musí usilovat o vytváření toho nejlepšího dojmu a snažit se hostům nenásilně zpříjemnit pobyt v hotelu. Musí být usměvavý, přátelský, zdvořilý, a hlavně profesionální s čím je spojena nutná dávka znalostí a dovedností potřebných k vykonávání takovéto funkce. Znalost cizího jazyka je samozřejmostí.

Součástí jeho pracovní náplně je vzorná příprava celého pracoviště a dodržování předepsaných bezpečnostních norem a hygienických předpisů. Mezi další aktivity patří přijímání objednávek od hostů hotelu, či restaurace, pomoc při výběru jídla a nápojů (musí umět doporučit a informovat hosty o aktuální nabídce). Při vykonávání pracovních povinností musí dodržovat předepsané standardy a také vhodný dress-code.

3.3.2 Ohodnocení zaměstnanců

Finanční ohodnocení zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů a jedná se o jednu z nejcitlivějších oblastí. K dosahování maximálních výkonů zaměstnanců je kladen předpoklad neustálé motivace a kvalitního systému hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by mělo být vždy spravedlivé a součástí by měla být také případná pochvala a ocenění v případě, že zaměstnanec vykonává svou práci dobře a v požadované kvalitě. (3)

Zaměstnanci hotelu jsou hodnoceni podle odpracovaných hodin tedy na základě časové mzdy. Hrubá mzda recepčních, číšníků, pokojských a kuchařů činí přibližně 16.000 Kč. K časové mzdě jsou případně poskytovány příplatky, které bývají stanoveny pomocí analytického hodnocení pracovního výsledku a jejich přístupu a chování při výkonu jejich pracovních povinností.

Tabulka 2: Porovnání mzdového ohodnocení

<i>Pozice</i>	Hrubý příjem	Průměr ČR
<i>Pokojská</i>	16 000 Kč	12 500 Kč
<i>Recepční</i>	16 000 Kč	17 000 Kč
<i>Číšník</i>	16 000 Kč	14 600 Kč
<i>Kuchař</i>	16 000 – 20 000 Kč	16 500 Kč
<i>Manažer</i>	27 000 Kč	32 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody, které jsou často součástí ohodnocení zaměstnanců. Zde však přítomny nejsou. Jedná se tedy čistě o finanční ohodnocení, které se pohybuje na relativně nízké úrovni vzhledem k poměrům v Brně. V současné době také neexistuje školení zaměstnanců, krom základních informací nutných k vykonávání pracovní povinnosti, což může pro některé uchazeče o zaměstnání znamenat podstatné mínus, neboť získávání hodnotných znalostí z potenciálních školení znamená přidanou hodnotu jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

Zhodnocení personální oblasti

Hotel Kozák má v posledních letech problém získat kvalitní zaměstnance v oblasti gastronomie, tedy kvalitní kuchaře, kterých je na trhu málo a musí se spokojit i s nepříliš zkušenými jedinci, což může vést k řadě problémů. I přesto, že jsou motivováni nadprůměrnými platy v rámci republikového průměru, lidé na tuto pozici na trhu práce nejsou. To vyvolává problémy v rámci zajištění provozu gastronomie v hotelu.

V ostatních oblastech je personální zabezpečení dostačující. V rámci fluktuace zaměstnanců dochází k přechodným zajišťováním personálu z řad studentů, kteří využívají tuto příležitost jako svou brigádu, tedy možný přivýdělek ke studiu a případné získání zkušeností, avšak platové ohodnocení není dostatečně motivační.

V hotelu se pohybují stálí zaměstnanci, a to především v managementu hotelu. Jedním z hlavních faktů, je že sami majitelé se podílejí na řízení a provozu hotelu, což je dobrým signálem i pro hosty, neboť takovíto majitelé o svůj hotel pečují mnohem lépe než ostatní.

Nedostatky:

- Nemotivační ohodnocení zaměstnanců
- Absence školení
- Absence zaměstnaneckých výhod

3.4 Dostupné služby

Následující část pojednává o oblasti nabízených služeb hotelu ať už se nejedná o služby gastronomické, či ubytovací. Součástí jsou také služby spojené s ubytováním hostů, tedy doplňkové služby.

3.4.1 Stravovací část

Gastronomie

Hotel Kozák nabízí stravovací služby nejen svým hostům, ale také návštěvníkům hotelové restaurace, která je součástí hotelu a nabízí během týdne denní menu. Součástí

restaurace je také bar, kde si mohou hosté v klidu vychutnat kávu spolu s drobným občerstvením či cukrovinkami. K dispozici je také grillbar, který disponuje stylově vybaveným prostředím.

Catering, cateringové služby

Hotel má možnost zajistit kompletní servis v gastronomické oblasti včetně doprovodných služeb. Je schopen zajistit potřebné občerstvení pro jakoukoliv akci. Hotel má také mnoho zkušeností s pořádáním takovýchto událostí a je tedy schopen poskytnout profesionální přístup a odbornost všech zúčastněných zaměstnanců. Příkladem takovýchto akcí jsou například firemní akce, rauty, recepce, prezentační akce, oslavy narozenin, výročí či plesy a tomu podobné akce.

3.4.2 Ubytovací část

Hotel Kozák nabízí komfortní ubytování v nově zmodernizovaných pokojích. Svým hostům je schopno poskytnout 54 lůžek ve 23 pokojích s vlastním sociálním zařízením, TV a telefonem. Hlavní nevýhodou je absence bezbariérového přístupu k jednotlivým pokojům.

Všechny pokoje jsou vybaveny v podobném duchu ať už se jedná o jednolůžkový pokoj, nebo pokoj se čtyřmi lůžky. Jsou sladěny do kombinace béžové a červené barvy, což může v některých případech působit agresivně. Tento fakt tlumí zbytek tkanin přítomných na pokoji, které dominují ve světlých barvách jako je bílá a světle béžová. Všechny pokoje disponují zrekonstruovanou koupelnou, která disponuje toaletou, sprchovým koutem a samozřejmě umyvadlem se zrcadlem. Všechny pokoje jsou vybavené koberci, které celkově tlumí okolní hluk a nedochází tak k rezonanci. Postele jsou vyrobeny z tmavého višňového dřeva s mahagonovým odstínem. K dispozici je malý stolek s dvěma křesly a také pevně připevněný stůl se zásuvkami pro připojení elektronických zařízení. Součástí pokoje je pevná linka, věšák a několik stolních lamp. Nad připevněným stolem je zabudovaná skříň s led osvětlením a dekoračními obrazy. Součástí stolu jsou dvě koženkové židle podobné těm v hotelové restauraci. Atmosféru pokojů dotváří závěsy spolu se záclonami, které rozptylují světelný tok z venku do místnosti. Z každého pokoje je možno se připojit na hotelovou Wi-Fi síť.

Nedostatky:

- Absence bezbariérového přístupu
- Absence klimatizace a efektivní odizolování venkovního hluku

Jednolůžkové pokoje

Cena jednolůžkových pokojů je 999 Kč. Pokoje jsou vhodné především pro hosty cestující za účelem přespání ze dne na den. Oproti ostatním pokojům disponuje pouze jednou židlí a nemá zabudovaný stůl s led osvětlením. K dispozici je malá skříň, kam je možné si uložit věci.

Dvoulůžkové pokoje s manželskou postelí

Cena dvoulůžkových pokojů s manželskou postelí je 1249 Kč, což představuje značnou úsporu oproti pokoji s jedním lůžkem, jsou-li hosté dva. Odměnou je větší pokoj, který působí mnohem prostorněji a k dispozici je mnohem více vybavení.

Dvoulůžkové pokoje s oddělenými postelemi

Cena dvoulůžkových pokojů s oddělenými postelemi postelí je 1249 Kč, což nepředstavuje od pokojů s manželskou postelí žádný cenový rozdíl. Jde zde pouze o preference. Vybavení pokojů je stejné jako předchozí, pozměněno je pouze členění pokoje.

Trojlůžkové pokoje

Cena trojlůžkových pokojů činí 1499 Kč. Pokoje jsou vybaveny vždy jednou manželskou postelí a jednou jednoduchou postelí. Tyto pokoje jsou vhodné ideálně pro rodinu s jedním dítětem. Pokoje nejsou výrazně větší oproti pokojům s dvěma lůžky.

Čtyřlůžkové pokoje

Cena těchto pokojů je 1699 Kč. Hlavní místnost pokoje je podstatně větší oproti ostatním typům pokojů. Jsou vybaveny jednou manželskou a dvě jednoduchými postelemi.

3.4.3 Doplnkové služby

Nabídka placených služeb:

- zprostředkování telefonních hovorů,
- sekretářské služby – fax, kopírování,
- prodej dárkových poukazů,
- zajištění dopravy, průvodce,
- parkování na zabezpečeném parkovišti apod.

Mezi doplňkové neplacené služby patří:

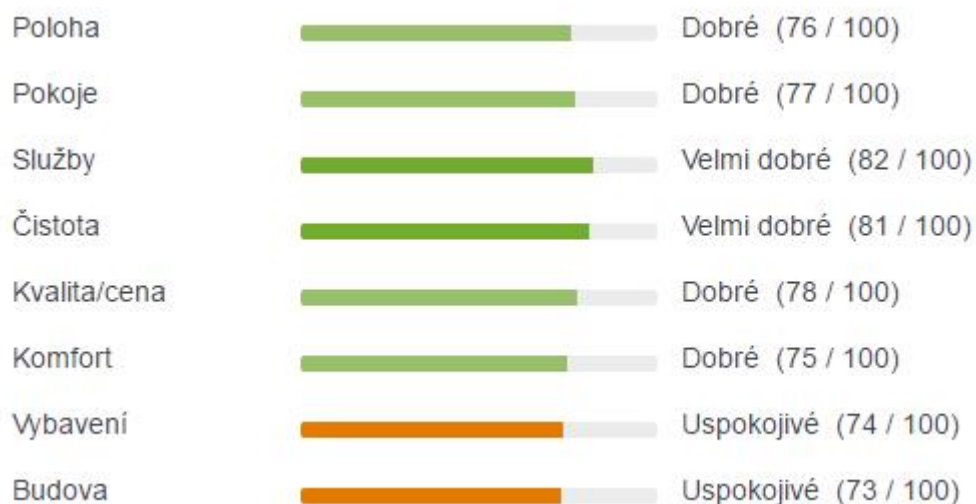
- internetová přípojka, bezdrátové připojení (Wi-Fi),
- buzení hostů,
- donáška zavazadel při příjezdu hosta,
- půjčování denního tisku,
- podávání informací o hotelových službách, kulturních událostech a památkách,
- zprostředkování taxislužby,
- zprostředkování ubytování v jiném zařízení,
- přijímání a předávání vzkazů.

Ohodnocení nabízených služeb

Hotel poskytuje v rámci svých možností celkem slušnou nabídku služeb, u kterých se dbá na to, aby dosahovaly co nejvyšší kvality. Samotné služby hotelu jsou tedy v rámci běžného standardu uspokojivé. Co v hotelu schází jsou doprovodné služby jako je možnost odpočinku v sauně, hotelovém bazénu, sportovní zázemí, posilovna a tomu podobné služby. Hotel tuto absenci však řeší jinou cestou, a to nabídkou možnosti strávit čas v nedalekém resortu největšího venkovního wellness centra u brněnské přehrady – resortu Maximus patřící společnosti Wellness resort s.r.o. Hotel Kozák má s touto společností uzavřený partnerský program, což hostům hotelu nabízí možnost získat klubové ceny a zároveň využívat přívětivých cen ubytování hotelu Kozák, neboť samotný rezort se řadí mezi 4 hvězdičkové hotely a s tím je také spojena cena ubytování.

K dispozici jsou i údaje ze serveru Trivago.cz, který slouží k rezervování ubytování v hotelech po celém světě. Brněnský hotel Kozák doposud hodnotilo 339 zákazníků. Hodnocení jednotlivých částí relativně dobře koresponduje se současným stavem a odráží vnímání hotelu a jeho služeb jednotlivých hostů, tak jak je to uvedeno v předchozích částech. Na obrázku níže jsou uvedena hodnocení jednotlivých oblastí.

Obrázek 7: Hodnocení zákazníků Trivago.cz



Zdroj: Trivago.cz

3.5 Kapacita hotelu a její využití

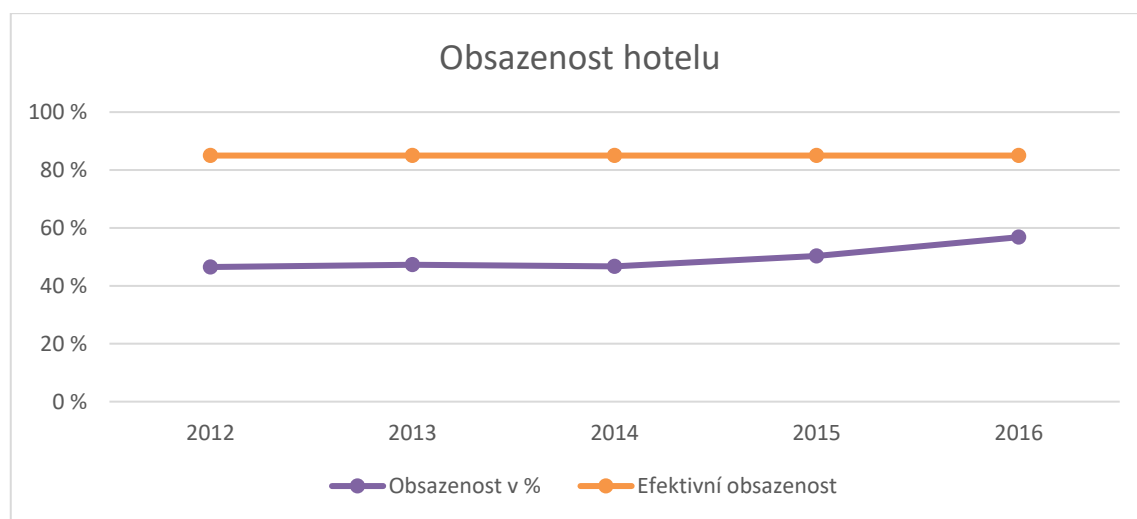
3.5.1 Analýza obsazenosti

Za základní předpoklad efektivního fungování hotelů a jiných ubytovacích zařízení můžeme pokládat optimální využití ubytovací kapacity. V hotelovém průmyslu však nelze předpokládat, že dojde k dlouhodobému absolutnímu využití kapacity – tedy 100 %. V případě, že by tato skutečnost nastala, mělo by to podstatný vliv na růst reprodukčních nákladů, a to z důvodu značně zrychleného opotřebení vnitřního vybavení. Nehledě na reálně hrozící snížení kvality nabízených služeb a hygieny. (4)

Analýza vývoje obsazenosti

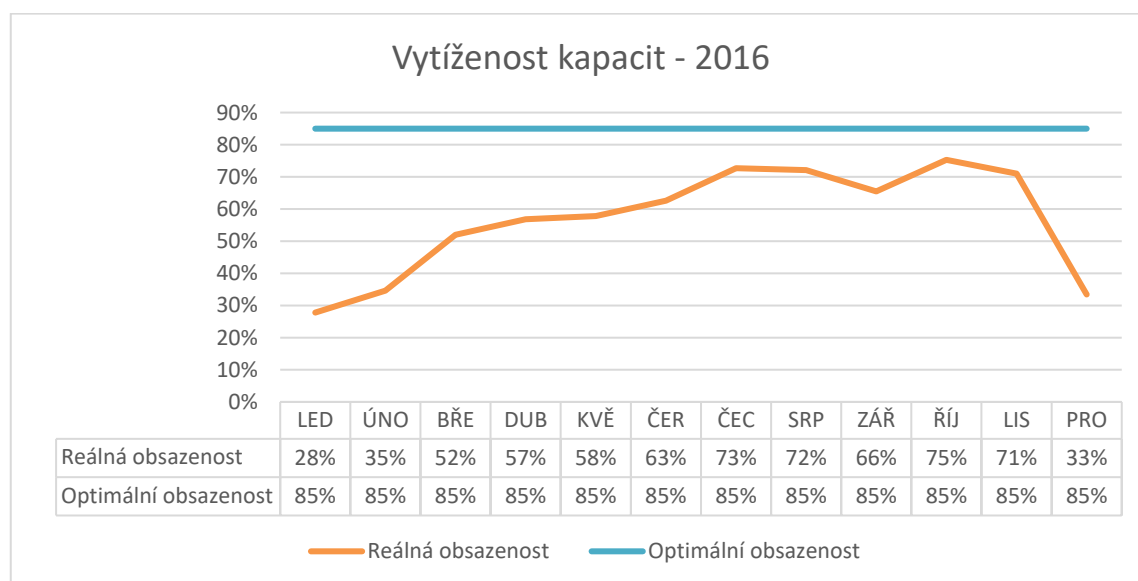
V následujícím grafu je zobrazen vývoj obsazenosti hotelu v letech 2012–2016. Trend obsazenosti má stoupající tendenci, která se v prvních třech letech pohybuje pod hranicí 50 % a od roku 2015 dochází k překročení této hranice. V roce 2016 dokonce atakuje hranici 60 %. Za tento fakt může především vzrůst návštěvníků z ciziny, jejichž počet se v letech postupně zvyšoval. Tento rostoucí trend by bylo dobré v následujících letech udržet a dosahovat tak k optimální hranici využití kapacity hotelu z 85 %.

Graf 1: Obsazenost hotelu v letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Vývoj obsazenosti hotelu v jednotlivých měsících roku 2016

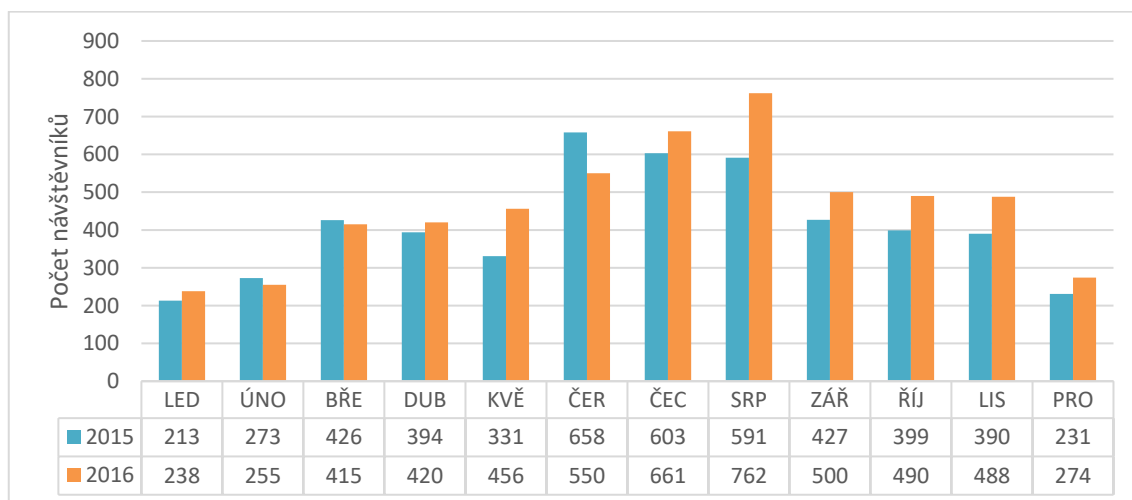


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci sledovaného období roku 2016 lze vidět trend vývoje obsazenosti v jednotlivých měsících. Jak je z grafu patrné, začátkem roku je obsazenost vzhledem k počátku nového roku nízká, avšak je stále nad průměrem ve srovnání s Jihomoravským krajem. V následujících měsících dochází k postupnému zlepšování, a to z důvodů počátků plesové sezóny a dalších kulturních akcí, které jsou v těchto měsících organizovány. Během období je hotel vytěžován oproti zbytku roku téměř nejvíce a dosahuje až k hodnotě 70 %. Největší návštěvnost je během měsíce října a listopadu, což značí začátek nového školního roku, tedy především pro vysoké školy, kdy často rodiče zahraničních studentů pomáhají se zařizováním ve městě. Blížící se svátky a závěr roku vede k podstatnému poklesu návštěvnosti, a to v měsíci listopadu a prosinci.

V následujícím grafu je uveden vývoj počtu návštěvníků v rámci srovnání roku 2015 s rokem 2016. Z grafu je patrné, že rok 2016 byl úspěšnější než rok předchozí – především druhá polovina roku. První poloviny obou dvou let jsou však různé a jednotlivé měsíce se liší, z čehož můžeme vyvodit, že nedocházelo v rámci zlepšování služeb k žádným podstatným změnám.

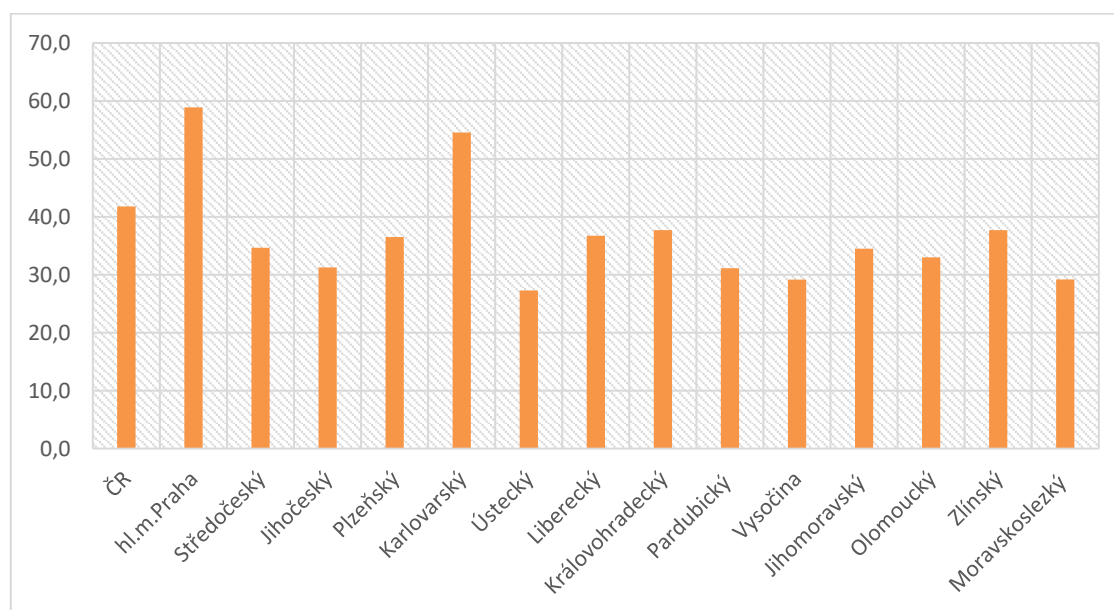
Graf 2: Porovnání obsazenosti hotelu v letech 2015 a 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud budeme srovnávat hotel Kozák se statistikami v rámci celé České republiky a budeme počítat pouze s hotely s podobnými parametry, tedy tříhvězdičkové hotely, pak můžeme z grafu soudit, že se pohybujeme v oblasti, která je více než průměrná. Celorepublikový průměr v letech 2012–2016 se pohybuje okolo 42 %. V rámci srovnání stejných parametrů hotelu, avšak pouze v oblasti Jihomoravského kraje, kde se průměrná obsazenost hotelů pohybuje okolo 35 %, což je méně, než je republikový průměr, si pak hotel vede také velmi dobře. Za tímto faktem však také stojí umístění hotelu, tedy jedno z největších měst v České Republice. Maximální kapacita hotelu je v tomto pohledu dostačující a zároveň se dosahuje využití přes 50 %, což je dle srovnání s ostatními údaji více než dobré a šlape tak na paty hotelům z hlavního města Prahy, kde se obsazenost pohybuje okolo 59 %.

Graf 3: Průměrné využití pokojů v jednotlivých krajích ČR (2012-2016)



Zdroj: Český statistický úřad

Zhodnocení obsazenosti

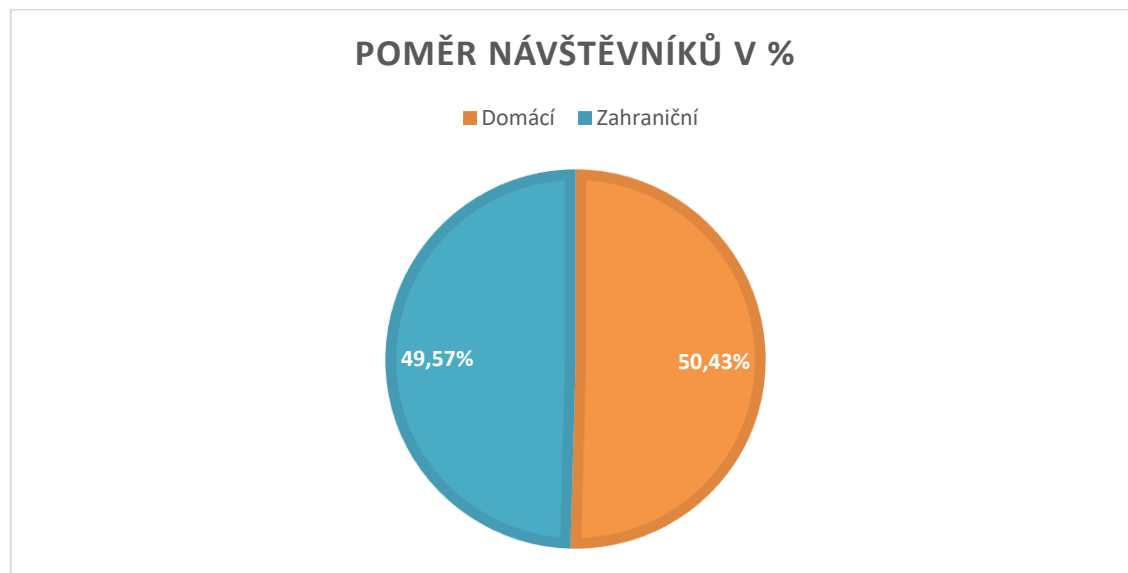
Hotel se od roku 2012 postupně zlepšoval v rámci využití kapacity hotelu a rozmanitost hostů z celého světa je toho také důkazem. Z dostupných statistik je však zřejmé, že hotel navštěvují především lidé, kteří hotel využijí pouze jako několika denní záležitost. Může za to i fakt, že v rámci doprovodných služeb, nemá hotel nabídnout co extra. Což může vést k tomu, že jeho služeb nebudou tolik využívat například rodiny s dětmi, kteří si potrpí například na možnost alespoň koupání v bazénu. Bohužel ani možnost využít výhodných nabídek návštěvy partnerských hotelů nemůže přispět ke zlepšení služeb a takovíto zákazníci si najdou spíše něco, co již má všechny tyto aspekty v sobě. Pomohla by například nabídka víkendových výhodných balíčků, které by mohly přispět ke zlepšení a tím tak zatraktivnit pobyt právě v hotelu Kozák. Obsazenost hotelu může být ohrožena plánovaným záměrem vlády zrušit sníženou sazbu DPH pro služby.

3.5.2 Analýza návštěvníků

V následující části a také v grafu jsou uvedeny informace ohledně struktury hostů hotelu v letech 2012–2016. V této rovině je pozoruhodná vyrovnanost mezi domácími a zahraničními hosty. Například za rok 2016 navštívilo hotel Kozák celkem 4959 hostů

z nichž bylo 2501 z České republiky a 2458 ze zahraničí. Největší část hotelové klientely tvoří lidé z oblasti obchodu a pak příležitostné zájezdy ze zahraničí. Součástí jsou také lidé, cestující různých akcí, které se v městě konají, a tudíž využijí krátkodobého ubytování v tomto hotelu.

Graf 4: Poměr návštěvníků hotelu v letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k faktu, že podrobnější statistiky nejsou k dispozici, není možno detailněji posoudit například procentuální vyjádření apod. V grafu je však vidět celkový poměr mezi domácími hosty, kteří tvoří 50,43 % všech hostů a 49,57 % jsou hosté ze zahraničí. V rámci zahraničních hostů se pak jedná především o hosty z Polska 22,46 %, Slovenska 23,15 %, Ruska 5,33 %, Maďarska 4,96 % a Litvy 4,68 %. Zajímavostí však je, že do portfolia zahraničních hostů se řadí nespočet zemí z celého světa, které svou mírou také přispívají do celkového počtu v jednotlivých letech. Mezi tyto země patří i Ukrajina, Estonsko, Spojené království, Německo, Čína, Rakousko, Itálie, Lotyšsko, Rumunsko, Nizozemsko, Francie, ale také země jako Izrael, Chorvatsko, Nový Zéland, Irsko, Kanada USA či Jižní Korea a Japonsko.

Hlavními důvody pro takovou rozmanitost je samozřejmě samotné Brno, které je bráno jako české Silicon Valley a také kulturní centrum se snadnou dostupností do dalších velkých měst Evropy, za což může také fakt, že má Brno své vlastní mezinárodní letiště

v Tuřanech. Dalším faktorem jsou i příznivé ceny, za které hotel poskytuje ubytování, a které mohou hrát do noty i zahraničním turistům, kteří přijeli na pár dní za účelem krátkodobého pobytu v řádech několika dní a nepatří mezi ty, kteří si potrpí na luxusní drahé hotely. Navíc, díky tomu, že je hotel vyhledatelný i na mezinárodních katalozích hotelů a ubytování, je hotel Kozák vyhledatelný i pro hosty z celého světa.

Graf 5: Složení zahraničních návštěvníků v procentech



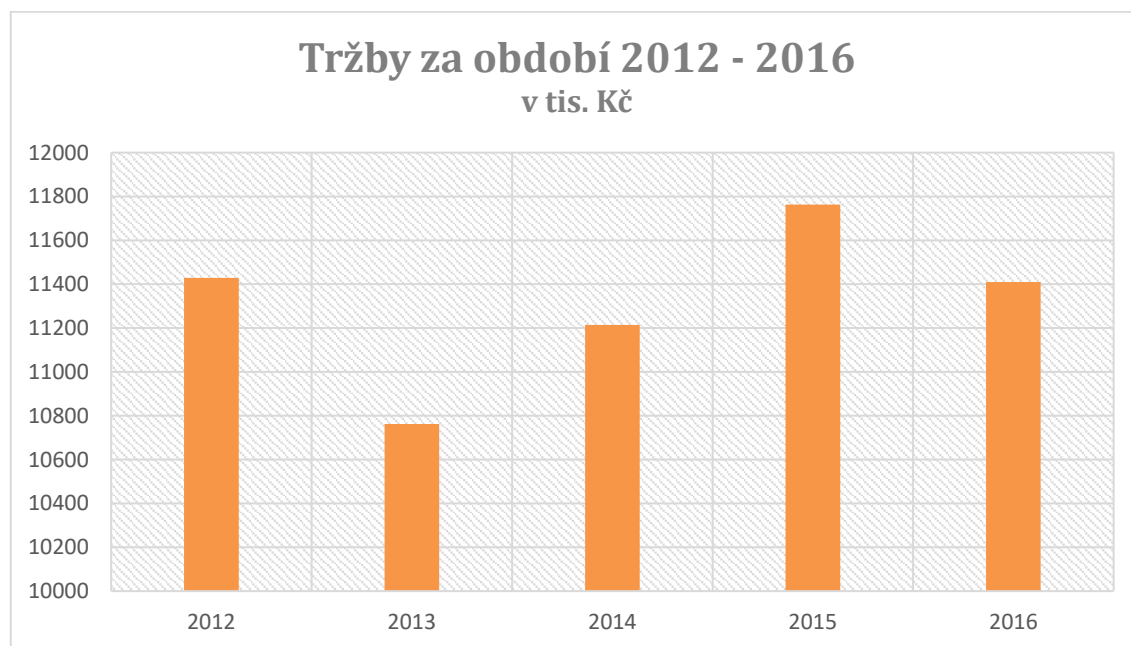
Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Vývoj tržeb

V grafu uvedeném níže jsou znázorněny tržby za stravování a ubytování v letech 2012–2016. Data o rozdělení tržeb mezi gastro a ubytování nejsou k dispozici, tudíž je nutno vycházet pouze z účetních výkazů, které jsou k dispozici a výpovědi vedení. Vše je uvedeno v tisících korun. V každém roce roční tržby dosahují přes 10 milionů korun, avšak během let docházelo k výkyvům zapříčiněných především prodejem dlouhodobého majetku, který výrazně navýšil tržby v roce 2012, 2014 a 2015.

V roce 2013 přišla v platnost nová zvýšená sazba DPH o 1 % a na tuto změnu částečně reagovaly i tržby, které byly oproti roku 2012 nižší. Za tento pokles však mohl i fakt, že v roce 2012 došlo k prodeji dlouhodobého majetku ve výši 42 tisíc a současně v roce 2013 nebyly zaznamenány žádné tržby za prodej zboží. Tento trend pokračoval i v roce 2014, kdy bylo zaznamenáno navýšení tržeb opět z důvodu prodeje dlouhodobého majetku.

Graf 6: Přehled tržeb za období 2012 - 2016



Zdroj: vlastní vypracování

Nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2015, kdy došlo k prodeji dlouhodobého majetku ve výši 260 tisíc korun a hotel zaznamenal prodeje zboží ve výši 92 tisíc korun spolu s navýšením tržeb za ubytování a stravování, které oproti předchozím letům (2013 a 2014) začaly opět růst.

Důležité je zmínit, že v druhé polovině roku 2015 až do konce první poloviny roku 2016 došlo na ulici Horova k rekonstrukci pozemních komunikací, které zapříčinily prudký pokles tržeb (někdy až o polovinu) všech podnikatelských subjektů v dané lokalitě. Koncem roku 2016 dochází k povinnosti zavedení elektronické evidenci tržeb, která má za následek zvýšení nákladů.

Velkou hrozbou pro vývoj tržeb v následujících obdobích by mohlo být případné zrušení sazeb a samozřejmě také vysoké pokuty spojené s případným drobným pochybením v jakémkoliv výkazu v rámci elektronické evidence tržeb a kontrolního hlášení. Současně je také problém v oblasti gastronomie, kde konkurence v okolí nabízí stravování za velmi konkurenční ceny (až o 13 % levněji), kterým se hotel není schopen rovnat. Za tímto problémem stojí také fakt, že v okolí se nachází převážně obytné zóny a chybí zde oblasti s vysokou koncentrací komerčních budov sloužící jako kanceláře firem, které by sloužily jako zdroj případných hostů restaurace hotelu v rámci obědových pauz. V takovéto situaci je poptávka především ze strany domácností a ty mají v současné době velký sklon k šetření v oblasti využívání služeb hotelů a restaurací.

3.6 SWOT analýza

		Silné stránky	Slabé stránky
Interní		Zrekonstruovaná atraktivní historická budova se zabudovanými fragmenty; Individuální přístup k hostům; Mladý personál; Vlastní konferenční místnost; Vlastní velký sál pro pořádání společenských akcí; Zabezpečené vlastní parkoviště; Nekuřácké prostředí; Kvalitní spolupráce s ostatními dodavateli služeb; Dobré dopravní spojení; Bohatá historie;	Slabá nabídka doprovodných služeb; Absence klimatizace; Absence vlastního wellness centra; Absence balíčků služeb; Absence bezbariérového přístupu; Nízká průměrná délka pobytu hostů; Slabá propagace v rámci moderních komunikačních kanálů; Nedostatečná vytižení ubytovací kapacity během pracovních dnů; Absence školení zaměstnanců; Žádné zaměstnanecké benefity;

	Příležitosti	Hrozby
Externí	<p>Oslovení nového tržního segmentu (rodiny s dětmi, dvojice);</p> <p>Odlišení se od konkurence nabídkou balíčků služeb;</p> <p>Možnost pořádání kulturních akcí;</p> <p>Lepší prezentace využití atraktivit v okolí;</p> <p>Efektivní PR v rámci moderních marketingových komunikačních kanálů;</p>	<p>Kapitálová náročnost nového vybavení;</p> <p>Silná konkurence v oblasti gastronomie;</p> <p>Wellness a relax se stává trendem;</p> <p>Pokles návštěvníků;</p> <p>Nedostatečný výběr v rámci přijímání nových zaměstnanců;</p> <p>Nová restriktivní omezení v rámci legislativních změn;</p> <p>Stavební úpravy veřejných komunikací v okolí;</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení analýzy SWOT

V rámci silných stránek hotel staví na dlouholeté historii, kvalitních dodavatelských vztazích, dostupnosti, a mnoha vnitřními prostory, které lze využít k pořádání spousty společenských akcí. V této roli vystupuje hotel spíše pasivně a hraje tedy roli poskytovatele prostor než samotného organizátora, což by byla možná příležitost pro hotel tento stav změnit. S tím by musela jít ruku v ruce i lepší propagace, která však bude potřebovat kvalitní zpracování, tvorbu a aktivní účast v komunikačních kanálech v rámci sociálních sítí.

Mezi slabé stránky hotelu patří několik věcí. Hotel nedisponuje klimatizovanými prostory, což může v letních měsících působit v neprospěch hostů, dále nedisponuje bezbariérovým přístupem, což může odradit spoustu potenciálních hostů. Tento fakt, však nemusí nutně působit dlouhodobé problémy, spíš je to v dnešním světě standard. Zavedení této možnosti by však vyžadovalo další rekonstrukci, což by zapříčinilo další výpadky v provozu hotelu.

Mezi další nedostatky patří například platové ohodnocení zaměstnanců a jejich školení. Problémy týkající se neochoty mladých lidí v Brně pracovat za relativně nízkou mzdou se stále více prohlubují a vytváří tlak na zaměstnavatele nabízet za práci víc. Vzhledem k absenci kariérního růstu je pak hotel odkázán na převážně zaměstnance z řad studentů ochotných za těchto podmínek pracovat.

V oblasti gastronomie je hotel nucen k snižování cen až pod hranici krytí nákladů, za což může konkurence v okolí, která oproti hotelu nabízí levnější stravování převážně v období tzv. obědových menu.

Hotel samotný má však nevyužitý potenciál, který by bylo dobré využít. Nutností bude najít si k těmto nevyužitým rezervám cestu a nahlížet na věc z jiného pohledu, než tomu bylo doposud.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HOTELU KOZÁK

V rámci analýzy současného stavu Hotelu Kozák byly popsány jednotlivé oblasti, které mají svůj potenciál ke zlepšení či představují problémovou oblast, která ubírá na kvalitě poskytovaných služeb. Následující část této práce obsahuje jednotlivá opatření a návrhy pro zlepšení fungování hotelu a případného zvýšení kvality poskytovaných služeb jenž by vedlo jak ke zvýšení návštěvnosti, tak k potenciálnímu snížení nákladů či zvýšení tržeb.

4.1 Návrhy na úpravy ve struktuře hotelu

Budova hotelu

Celý objekt hotelu je v současné době vystaven ještě s fasádou bez moderní zateplovací vrstvy, která by zapříčinila z dlouhodobého hlediska úsporu na energiích. Současně by poskytla také zvuko-izolační vrstvu, která by tlumila okolní hluk z rušné ulice Horova. Současně jsou přítomna stará okna, která jsou také, co se tepelné izolace týče, neefektivní a bylo by dobré je časem vyměnit za kvalitní okna dle současných standardů. V rámci studií je návratnost takové investice přibližně 10 let. Avšak v současné době si hotel nemůže dovolit takto rozsáhlou investici, která by čítala několik milionů korun. Proto by bylo dobré počítat s několika etapami zavedení úprav. Velikost investice, co se nové fasády týče by vyšla cirká na 1 800 000 Kč s DPH. Náklady na výměnu oken za plastová okna na zakázku se pohybují cirká 8000 Kč za kus. V případě výměny všech oken do ulice by se investice vyšplhala na cirká 430 000 Kč s DPH.

Hotel také nedisponuje klimatizací a kvalitní vzduchotechnikou, která by pro hotel taktéž představovala velkou investici, kterou by však bylo vhodné provést ještě před samotnými úpravami exteriéru hotelu.

Další z hlavních věcí je samotný hlavní přední vchod hotelu. Dveře, které jsou zde přítomny, mohou pro nově příchozí působit poněkud zastarale a kazí prvotní dojem. Pořízení nových hliníkových dveří by vyšlo cirká na 66 000 Kč s DPH.

Bezbariérový přístup

Jedním z neduhů hotelu je absence bezbariérového přístupu – k dispozici není ani výtah, ani plošina. Bezbariérový přístup musí být zajišťován u ubytovacích zařízení dle vyhlášky č. 398/2009 Sb., avšak hotel Kozák spadá do §6 odstavec 3, tedy již dokončená stavba s minimálně dvěma patry bez vybudovaného bezbariérového přístupu. Takovým stavbám vyhláška ukládá za povinnost zřídit bezbariérový přístup alespoň do vstupního podlaží což hotel Kozák splňuje. Vybudování bezbariérového přístupu do prvního patra hotelu ve stylu hydraulické plošiny by vyšla na cirká 450 000 Kč včetně projektu a montáže. Alternativou by bylo pořízení schodolezu například od firmy Allmedica s.r.o. kde se cena pohybuje okolo 50 000 Kč, což představuje schůdnější a preferovanější variantu. (16),(22)

Recepce

Recepce hotelu je v zásadě v dobrém stavu, avšak v rámci IT vybavení má však několik nedostatků, a to především na softwarové úrovni. Hlavním problémem je zastaralý systém hlavního počítače, který se využívá prakticky pro veškeré operace v rámci každodenního fungování a provozu hotelu. V počítači je aktuálně operační systém Windows XP, jehož podpora skončila v roce 2014. Problémem ukončení této podpory je absence nových bezpečnostní updatů ze strany firmy Microsoft. Neustále se objevující nové trhliny v systému a neexistující záplaty mohou zapříčinit únik důvěrných dat. V rámci předcházení úniku dat a datové bezpečnosti proto navrhuji přechod na nejnovější operačního systému Windows 10. Současně je možné nechat si systém nainstalovat odbornou firmou včetně přípravy balíčků Microsoft Office do plného provozu. Pořízení nového operačního systému za předpokladu, že hotel již vlastní legální balík Microsoft Office, je 7 700 Kč. Servis v podobě instalace systému a zprovoznění by stál v cenovém rozpětí od 2000–8000 Kč, dle dalších požadovaných úkonů. (17)

Grillbar

Tato část hotelu působí velmi zastarale avšak má své dobové kouzlo. Je tedy třeba počítat se zachováním atmosféry, avšak pořízení nového vybavení, které bude suplovat to současné, je nutností.

Obrázek 8: Grillbar pohled na bar



Zdroj: Hotel Kozák

Důraz by měl být kladen především na zachování původního vyznění, které bude snoubeno s modernou. Potenciál pro pořádání různých tematických akcí, například retro-party, je nepředstavitelný.

Obrázek 9: Grillbar pohled na zbytek místnosti



Zdroj: Hotel Kozák

Avšak v současné době působí interiér rozporuplně. Jednou z prvních věcí, které by bylo vhodné změnit je samotný barevný koncept celého interiéru. Červená s černou působí příliš agresivně a vyvolávají dojem zařízení určenému pro něco zcela jiného, než je původně zamýšleno. Pro nový odstín bych doporučil zvolit odstín zlaté, případně využít moderních tapet, které mohou poskytnout nejen odstín, ale také různé grafické prvky, které dokáží oživit stěny a často mohou suplovat i další dekorativní prvky jako jsou například obrazy. Díky přítomnosti mnoha dalších zlacených prvků by interiér působil honosně a dobově zároveň. Využití mnoha dalších závěsů, v podobném duchu jako je použito u středu místnosti, kolem obchodových zdí jako dekorativní prvek by značně přispělo k celkovému vyznění místnosti a vneslo by do celé místnosti punc výjimečnosti. Nutnou podmínkou by však bylo odstranění černého dřevěného obložení, které esteticky místnosti ubližuje. Na trhu je na výběr mnoho různých vzorů. Nebál bych se použít nějaký odvážnější jako je například tapeta Tapeta Modern Musa GOLD. Vzor této tapety je na obrázku Obrázek 10: Tapeta Modern Musa GOLD. Cena této tapety je cca 1700 Kč za roli pokrývající plochu 5,8 m². V případě realizace by náklady za realizaci externí firmou byly okolo 360 000 Kč.

Obrázek 10: Tapeta Modern Musa GOLD



Zdroj: (18)

Součástí obnovy interiéru by byla vhodná i výměna nábytku. Jednou z možností, jak by se dal zachovat původní nábytek by byla změna čalounění, tedy výměna současného nevzhledně vypadajícího semišového potahu za jiný lépe udržovatelný materiál jako například imitace kůže. Výměna vnější strany baru samotného za lesklý, možno i tmavý

materiál, by dokázala krásně ladit se zbytkem elementů ve zlatavé barvě. Například v kombinaci s lesklou klavírní černou by bar dostal punc luxusu. Dalším prvkem by bylo zabudování LED osvětlení pod bar z vnější části, které by decentně nasvěcovalo okolí pod barovou deskou, což by způsobilo vyniknutí baru v prostoru

Velký sál

Tato část hotelu je víceméně v pořádku. Sál je dobře osvětlen a celkové působí příjemně. Co se týče vybavení, bylo by možné doporučit výměnu nábytku, což by představovalo investici do židlí a stolů. Současné již slouží po mnoho let. Stoly samotné nepředstavují až takový problém, vzhledem k možnosti je pokrýt pěknými ubrusy. V zásadě by se tedy jednalo o kosmetická vylepšení celkového dojmu. Cena židlí podobných těm použitých v hotelové restauraci je 3000 Kč. Pořízení židlí do velkého sálu by vyšlo na 600 000 Kč s DPH.

Obrázek 11: Židle HENRIKSDAL od firmy Ikea



Zdroj: (19)

Další součástí velkého sálu je bar, který působí také již zastarale. Doporučuji vhodné předělání do odpovídajícího stylu nebo úplné zrušení, neboť v prostoru sálu působí

rušivým dojmem. Zvláště pak v situaci, kdy jsou k dispozici dva další bary, a to jeden v restauraci a jeden v grillbaru, který sousedí s velkým sálem.

Dobrým prvkem by bylo také zabudované promítací plátno přímo v hledišti se zavěšením za oponou. Tímto by zmizelo plátno postavené volně v prostoru a pozornost případných diváků by se tak soustředila do prostoru, který k tomu byl primárně určen – tedy pódium. Spolu s tím by samozřejmě bylo dobré doplnit jej o projektor, který by se dal pronajímat včetně sálu. V podmínkách hotelu bych doporučil projektor takový, který lze přenášet, aby bylo možné jej využít i v jiných prostorách jako je například salonek. Tím zmizí nutnost zabudování projektoru na fixní bod, což by znamenalo zásah do zdiva sálu a narušilo by to tak estetickou stránku místnosti. Pro konkrétní model doporučuji model BenQ W2000w v ceně 34 990 Kč v nákupu na serveru CZC.cz.

Obrázek 12: Projektor BenQ W2000w



Zdroj: (19)

Salonek

Malý salonek je vhodný k rodinným oslavám a menším konferencím a disponuje místem pro 25 osob. V rámci zlepšení by bylo možná výměna současného nábytku za modernější. Vzhledem ke klientele, která představuje převážně klientelu z oblasti business, by bylo dobré vyměnit současný nábytek, který by byl pro tuto skupinu atraktivnější.

Obrázek 13: Salónek – vnitřní pohled



Zdroj: Hotel Kozák

Ačkoli se může zdát, že záleží na účelu, ne na vybavení, jedním z rozhodujících kritérií pro výběr konkrétních prostor je také estetické vyznění místnosti. Cena nových židlí podobných těm, které již byly použity v restauraci je 3000 Kč za kus od firmy Ikea. Pořízení židlí do celého salonku by vyšlo na 75 000 Kč.

Současně by bylo vhodné, aby byl k dispozici projektor spolu s promítacím plátnem. Vzhledem k situaci, bych doporučil využít přenosné plátno spolu s přenosným projektorem. Otázkou zůstává, zdali by nestačil jeden projektor pro celý hotel. To se bude odvíjet od využití. V případě potřeby by se dokoupil další projektor, který nemusí být výkonově srovnatelný, neboť se jedná o menší místnost. Pro případné pořízení doporučuji projektor BenQ W1090 v ceně 18 490 Kč z nákupu na serveru CZC.cz. V ceně je i plátno s rozměrem 84“ v ceně 2000 Kč.

Parkoviště

Vzhledem k hrozícímu systému rezidentního parkování má hotel jednu z výhod, což je parkování na soukromém pozemku ve dvoře hotelu, kam se dá dostat z jednosměrné ulice Mozolky. Parkovacích míst před hotelem je přibližně 6 v závislosti na denní době, neboť je zde přítomna i autobusová zastávka.

V rámci poplatků za rezidentní parkování budou muset návštěvníci, v případě, že parkoviště ve dvoře bude již zcela zaplněno, platit poplatek za parkování. Cena za stání ještě není zcela jasná, neboť je tato věc v stále ve fázi návrhů. Avšak budova hotelu spadá do zóny 4, což lze brát jako zónu s nejnižšími poplatky. Tudíž částka za parkování by mohla být promítnuta do ceny za ubytování a tím pádem rozložena mezi všechny návštěvníky. Orientačně se cena bude pohybovat mezi 10–100 Kč / hodinu stání. Což by dělalo v případě využití kapacity 6 míst a počítaje cca 24 hodin částku 1440 Kč / den v případě, že by stání bylo zpoplatněno sazbou 10 Kč / hod. Možností by byl také odkup parkovacích míst na ulici Mozolky od města Brna, což by znamenalo kontaktování magistrátu města Brna a dohodnutí případného obchodu.

Další možnou úpravou by bylo pořízení CCTV kamery do areálu. Záznam by se pak mohl streamovat přímo do jednotlivých pokojů, kde by mohli mít návštěvníci možnost sledovat záznam z kamery pomocí televize. Návštěvník by tak měl přehled o dění kolem jeho vozu.

Tabulka 4: Předpokládané náklady na návrhy úprav budovy, prostorů a vybavení

Položka	Náklad
Nová fasáda se zateplením budovy	1 800 000 Kč
Výměna oken	430 000 Kč
Nové hlavní vstupní dveře	66 000 Kč
Bezbariérový přístup	50 000 Kč
Pořízení nové OS	7 700 Kč
Instalace PC + servis	8 000 Kč
Nové vytapetování grillbaru	360 000 Kč
Nový židle – velký sál	600 000 Kč
Projektor BenQ W2000w	34 990 Kč
Nové židle – salonek	75 000 Kč
Projektor BenQ W1090	18 490 Kč
Celkem	3 450 180 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Návrhy na zlepšení propagace hotelu

Webová prezentace hotelu Kozák

Mezi nejzákladnější prvek prezentace hotelu Kozák v moderním světě patří webové stránky hotelu. Je to prvotní brána do systému informací a podnětů, které potenciálního zákazníka přesvědčí o konverzi, tedy zdali využije služeb hotelu, či nikoliv. Webové stránky hotelu Kozák, dále jen stránky, jsou v tomto případě dle informací tvořeny svépomocí někým z okolí majitelů hotelu. Výsledkem jsou relativně dobré stránky, které neurazí. Avšak je zde několik oblastí ke zlepšení a mezi tyto oblasti patří grafická úprava, doplnění chybějících, a pro klienty zajímavých, informací, zobrazení na mobilních přístrojích a možnost snadné a rychlé registrace. Další místa byla zmíněna v rámci analýzy.

Kompletní výměna webových stránek včetně implementace rezervačního systému s využitím pro každodenní provoz by vyšla na cenu okolo 50 000 Kč. Tento projekt by mohla provést firma pohybující se v této oblasti, a to firma Better Hotel s.r.o. (21)

V případě, že by se jednalo o úpravy v rámci svépomoci, je zde uveden přehled konkrétních změn, který by vedl ke zlepšení výkonu stránek jak v rámci SEO optimalizace, tak v rámci konverze, která by se mohla reálně zvednout o 12 %.

- **Přidat možnost přeložení do angličtiny** – tato možnost v současné chvíli chybí a vzhledem k široké klientele v zahraničí je to bráno jako podstatná nutnost
- **Zarovnání textů** – zarovnání jednotlivých textových polí do jedné linie
- **Zvětšení textů v patičce** – zvětšení písma v patičce stránky, které je proporčně menší než zbytek textu na stránce
- **Zvětšení celé patičky** – zvětšení textu odebere pocit natlačeného obsahu a zvýší viditelnost obsahu, v tomto případě především kontaktních informací
- **Zarovnání loga s krajem bílé centrální stránky** – pro zvýšení estetického dojmu
- **Centrální prezentaci zarovnat s okraji celého okna nebo na šířku centrálního obsahu** – současná verze narušuje optickou plynulost obsahu; bylo by možné i zrušení klikatelných oblastí, které se neustále poskakují s pohybem myši

- **Přidání úvodní stránky** – úvodní stránka s přehledem všech možných služeb by přispěla k celkové přehlednosti webu
- **Funkční telefonní číslo** – v rámci mobilního zobrazení poskytnout možnost ihned zavolat přímo ze stránky, tedy přeměny plain textu na klikatelný odkaz
- **Úprava zarovnání jednotlivých částí v mobilním zobrazení** – při zobrazování jsou elementy rozházené a působí to velice neprofesionálně
- **Grafické úpravy rezervačního systému** – současný rezervační systém je funkční, avšak obsahuje chyby v zobrazení na stránce, kde tvoří dlouhé prázdné místo; dále mu trvá příliš dlouho, než se načte; doporučil bych optimalizaci současného rezervačního systému s patřičnými grafickými úpravami
- **Implementace rychlé rezervace z hlavní strany** – rychlá rezervace z hlavní strany usnadní používání webu a zvýší konverzi
- **Rozdělení stránek dle oblastí** – rozdělení na business, krátkodobé ubytování a pořádání akcí spolu s konkrétními informacemi potřebnými k rozhodování klientů o využití služeb hotelu
- **Možnost pronájmu prostor přímo z webu** – možnost zařízení rezervace například na pronájem velkého sálu přímo z prostředí stránek
- **Permanentní přesměrování adresy bez www na www** – zlepší to působení na vyhledávače v rámci SEO optimalizace

Sociální sítě

V rámci sociálních sítí působí hotel především na Facebooku. V rámci možných vylepšení, které by bylo možné udělat, by bylo navýšení aktivity stránky při různých příležitostech, jako jsou například různé významné dny. Vzhledem k faktu, že v současné době hotel nemá možnost poskytovat služby v oblasti jako jsou například wellness, či sportovní prostory, nebo jiné akce podobného typu, lze se svěřet na vlně významných dní v roce. Samozřejmostí by byla propagací akcí, které se v hotelu pořádají.

Fotografie z akcí

V rámci propagace hotelu je dobré, kdyby byly akce pořádané v hotelu dokumentovány prostřednictvím fotografií, které by se zveřejňovaly s krátkým komentářem na sociálních sítích a na stránkách hotelu samotného. Pro potenciální klienty je to možnost, jak si

představit svou akci pořádanou právě v hotelu Kozák. Získají tím představu o možnostech, které hotel v rámci pořádání těchto akcí nabízí a zároveň je to příležitost hotelu, jak se více zapojit do komunikace s klienty. Je třeba však vybírat reprezentativní fotografie, jinak tato aktivita postrádá smysl.

Organizace takového focení by mohla být jak v rukou pořadatele akce, tak v rukou někoho z personálu hotelu se zkušenostmi s focením. Případně je možno pronajmout si profesionálního fotografa, který vše zařídí a dodá kvalitní podklady pro publikaci. Náklady na focení se pohybují v částkách 600 Kč za hodinu focení.

Tabulka 5: Předpokládáné náklady v oblasti propagace

Položka	Náklad
Nová webová prezentace	50 000 Kč
Celkem	50 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Návrhy na zlepšení v personální oblasti

V rámci personální oblasti je nejvíce problematická oblast kuchyně, kde chybí kvalifikovaní kuchaři. Dlouhodobé hledání vhodných lidí, i s mnoha ústupky v rámci požadované kvality práce vede ke snižování úrovně služeb. Možností by bylo zvětšení rozsahu hledání v rámci oslovení potenciálních zájemců o práci formou specializovaných agentur, které se touto problematikou zabývají.

I do oblasti ostatních pozic je problém najít zájemce o danou pozici kvůli relativně nízkému platu a absenci jakýchkoliv zaměstnaneckých výhod. Vhodné by bylo například zavedení benefitů pro zaměstnance v rámci, například příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění. Tyto benefity by mohly zamezit nechtěné fluktuaci počtu zaměstnanců. Jednalo by se o motivační faktor pro zaměstnance a jako preventivní opatření proti odchodu zaměstnanců.

4.4 Návrhy na zlepšení služeb

V následující kapitole budou uvedeny jednotlivé návrhy na zlepšení a optimalizaci služeb týkajících se restaurační části hotelu, ubytovací části a následně i zlepšení doplňkových služeb hotelu Kozák.

4.4.1 Stravovací část

Z analýzy současného stavu vyplívá, že se hotel nachází v relativně těžké situaci, a to hned z několika důvodů. Prvním z nich je dlouhodobý problém sehnat na trhu práce dostatečně kvalifikovaný personál. Lidé na tuto pozici nejsou a ani vyšší platy nedokáží dostatečně stimulovat nabídku. Dalším důvodem je konkurence nacházející se v blízkosti hotelu, která nabízí stravování až o 13 % levněji, což je pro už tak nízké ceny za stravování, kde se průměrná cena poledního menu pohybuje okolo 97 Kč, destruktivní. Vzhledem ke slabé poptávce v oblasti, nízkým cenám konkurence, neustálými legislativními změnami a problematickým získáváním kvalifikovaného personálu se hotelu nevyplatí provozovat gastronomickou část hotelu. Výhodnější se pro něj stává možnost transformovat do formy tzv. „Bed & Breakfast“, kdy bude pro hosty hotelu připravena snídaně například formou bufetu.

4.4.2 Ubytovací část

V rámci ubytování jsou na pokojích některé oblasti, které by si zasloužily pozornost. Přesto, že jsou pokoje po rekonstrukci, bylo by možné upravit několik dalších věcí. Mezi ně patří například zvuková izolace. Především tedy u pokojů s okny do hlavní ulice. Hluk jdoucí z ulice, jako jsou tramvaje, a samozřejmě projíždějící auta, by se dal eliminovat novými okny, která již byla zmíněna v rámci úprav hotelu. Další možností, jak tuto zvukovou bariéru více zlepšit, by byly speciální obklady z materiálu, které pohlcují hluk. Odhlučnění by musela provést specializovaná firma. Rozpočet na takovýto zákrok je stanoven v tabulce níže.

Do dalšího vylepšení by patřilo vybavení pokojů novými televizemi a minibarem, který by byl hostům k dispozici se základními položkami, jako je například balená voda a drobné občerstvení jako například oříšky apod. Vše by bylo samozřejmě naceněno a při

odhlašování hotelu by došlo k vyúčtování. Případně by bylo možné tyto položky započítat do ceny ubytování předem.

Pořízení vhodného minibaru, například Minibar ISM SM301PLT, 30 l od výrobce Vector, do pokojů by vyšlo na cirká na 114 000 Kč. Pořízení nových televizí do pokojů by vyšlo na 3700 Kč za kus, tedy cirká 85 100 Kč celkem.

Tabulka 6: Rozpočet na vylepšení pokojů

Činnost	Přibližná cena
Odhlučnění pokoje – materiál a práce	320 000 Kč
Úklid pokojů	2 000 Kč
Minibar do všech pokojů	114 000 Kč
Pořízení nových televizí do pokojů	85 100 Kč
Celkem	521 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu

Zjištěná průměrná obsazenost hotelu, která byla popsána v rámci analýzy současného stavu vypovídá o tom, že se jedná o hotel s nadprůměrnou obsazeností, a to jak oproti celorepublikovému průměru, tak průměru v Jihomoravském kraji. Otázkou tedy zůstává, jak moc lze obsazenost ještě vylepšit. V následující části jsou popsány některé návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu.

Akce organizované hotelem

Díky kvalitním prostorům, kterými hotel Kozák disponuje, a lokací, na které se nachází, vytváří příležitost pro pořádání různých akcí ve stylu srazů, plesů, a marketingových meetinzích. Tuto možnost také spousta klientů využívá. Avšak hotel samotný vystupuje v této věci spíš jako pasivní prvek poskytující prostory. V případě, že by se začal aktivně angažovat v přípravě a organizování takových akcí, může mít příležitost vytvořit prostor

pro každoroční pořádání takovýchto akcí, které mu samozřejmě přinesou zisk a případnou další klientelu jako součást pozitivních externalit s takovými akcemi spojenými.

Co je však nutné, je podívat se na možnosti během roku, co se programu týče. Začátkem roku, kdy se jedná o zimní měsíce a kdy se pořádají plesy, by byla příležitost vymyslet tematické plesy, které by mohly proběhnout i několikrát za toto období. Plesy se obecně vrací do módy a stávají se populárními i mezi mladými lidmi, což ještě před několika lety nebyl tak častý jev. Avšak neustále se rozvíjející společnost vrací tyto společenské akce do oblasti zájmu.

K organizaci těchto akcí se musí samozřejmě zapojit i kvalitní marketingový kanál. Pro získání povědomí o takovýchto akcích slouží nejlépe platforma Facebook, kde je možnost vytvořit různé události, které pak mezi sebou lidé sdílejí a tím tak osloví široké spektrum lidí. Hotel tak získá přehled o možném zájmu o danou událost a s tím předpokládanou účast. K tomuto přístupu je však nutné aktivně využívat těchto komunikačních kanálů.

Retro Party

Díky dobrému zázemí, které představuje například grill bar, má hotel jedinečnou příležitost pořádat akce, ve stylu retro. Nejlépe, kdyby byly prostory upraveny dle návrhů na změnu těchto prostor (viz. výše) ještě předtím, než se tyto akce začnou organizovat. Tyto prostory mohou sloužit k pořádání akcí v dobovém duchu „Velkého Getsbyho“ a tím tak přilákat pozornost mnoha fanoušků té doby. Výhodou pro návštěvníky by byla možnost využití ubytování a tím by se otevřela příležitost i zájemcům mimo Brno, čímž by se okruh potenciálních účastníků akce podstatně zvětšil. Rozpočet na pořádání takové akce by byl odhadem 80 000 Kč.

Konference

Skvělou možností by bylo stát se hostitelem různých konferencí, které se v posledních několika letech rozmohly v oblasti sebezdokonalování, motivačních přednášek apod. Právě takovéto akce mohou představovat skvělou příležitost pro pořádání různých přednášek s večerním programem a následným přenocováním v hotelu např. z pátku na sobotu.

Balíčky služeb

Podstatnou část hostů hotelu během roku tvoří celkem dvě skupiny lidí, a to turisté a firemní klientela, která se vyznačuje návštěvami konferencí v Brně, výstav, služebních cest a firemních meetingů. Pro tyto klienty by bylo vhodné připravit možné zvýhodněné balíčky, které by hotel Kozák udělaly pro potenciální hosty atraktivnější volbou.

Výhodné balíčky jsou jednou z oblíbených možností při plánování krátkodobých návštěv, kdy se host ubytovává v podobném zařízení jako je hotel Kozák. Typické pro tyto balíčky bývá předem vybraný program, který částečně řeší denní program hostů a tím pádem odpadá nutnost vymýšlet vhodné aktivity. Balíčky samy o sobě jsou často výhodné i pro samotné hotely, a to z důvodu podpory obsazenosti hotelu během období, kdy obsazenost hotelu klesá, a to ať už jsou důvody jakékoliv. Tyto balíčky bývají tvořeny pro specifické skupiny hostů a často je možné je i přizpůsobovat potřebám klienta.

V rámci návrhů na zvýšení obsazenosti jsou v následující části vytvořeny tři návrhy možných balíčků – každý specializovaný pro různé skupiny lidí.

Balíček Business

Jde o nabídku ubytování s využitím konferenčních prostor k firemním školením a akcím určeným především pro skupiny větší jak 10 osob. Cílem je poskytnout nejen prostory pro konání akce, ale také zajistit atmosféru, která je pro byznys prostředí vhodná. S tím souvisí i možnost večerního all-inclusive baru, kde se mohou hosté bavit a získávat kontakty za podmínek příjemné atmosféry.

- Ubytování
- Využití velkého nebo malého sálu na firemní školení minimálně pro 10 osob
- Zapůjčení projektoru, plátna a zvukové techniky
- 1x ubytování včetně polopenze,
- coffee break,
- možnost zařízení oběda;

Tabulka 7: Výhodný balíček Business

Business (1 osoba na 1 noc)		Běžná cena	Balíčková cena
Ubytování	1 dospělý, 1 noc	1300 Kč	990 Kč
Stravování	polopenze (snídaně a večere formou bufetu)	250 Kč	250 Kč
Coffee break		200 Kč	200 Kč
Večerní bar All-Inclusive		500 Kč	500 Kč
Oběd*		150 Kč	150 Kč
Cena celkem		2400 Kč	2090 Kč

* Oběd je možno zařídit v rámci rautu, nebo v sousedním restauračním zařízení

Zdroj: vlastní zpracování

Balíček Relax

Balíček je zaměřen na krátkodobý pobyt, například přes víkend, s flexibilním programem zaměřeným na relaxaci. Hosté budou mít k dispozici zvýhodněné vstupné do Wellness Maximus Resort u brněnské přehrady. Tento balíček je vhodný také pro rodiny s dětmi. Pro rodiny zde bude možnost navštívit také kolotoče, které jsou v blízkosti přehrady a spoustu dalších atrakcí.

- Ubytování s polopenzí
- Možnost využití výhodného vstupné do Wellness Maximus
- 2x ubytování včetně polopenze;

Tabulka 8: Výhodný balíček Relax

Relax (2 osoby na 2 noci)		Běžná cena	Balíčková cena
Ubytování	2 dospělý, 2 noci	2 600 Kč	2 100 Kč
Stravování	2x polopenze (snídaně a večere formou bufetu)	800 Kč	800 Kč
	Dětská porce	200 Kč	200 Kč
Zvýhodněný vstup do Wellness Maximus Resort (3 hodiny, 2 osoby)		890 Kč	840 Kč
Vstup do Brněnské ZOO (dospělí / děti)		120 Kč / 90 Kč	120 Kč / 90 Kč
Zapůjčení kol		200 Kč	200 Kč
Úschovna kol		Zdarma	Zdarma
Turistická mapa		150 Kč	150 Kč
Cena bez dětí		4 880 Kč	4 330 Kč
Cena s 1 dítětem		5 900 Kč	5 400 Kč
Cena s 2 dětmi		7 100 Kč	6 660 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Balíček Za kulturou

Tento balíček je vhodný pro lidi, kteří chtějí skloubit pobyt v Brně s dávkou kulturního programu. Vzhledem k faktu, že Brno je město kultury, budou mít hosté na výběr ze široké škály kulturních památek a jiného vyžití v závislosti na samotných preferencích jednotlivých hostů. K dispozici bude hostům turistická mapa a celodenní jízdné po Brně. Důvod využití MHD je samozřejmě samotné parkování po městě, které je často náročné, a tudíž je výhodnější využít městské hromadné dopravy. Po náročném dni by byl dobrý vhodný odpočinek, a tak je součástí balíčku také zvýhodněný vstup do Wellness Maximus.

- Ubytování
- 2x ubytování ve dvoulůžkovém pokoji včetně polopenze,

- Zajištění cestovních dokladů a turistické mapy

Tabulka 9: Výhodný balíček Za kulturou

Za kulturou (2 osoba na 2 noci)		Běžná cena	Balíčková cena
Ubytování	2x dospělý, 2 noci	2 600 Kč	2 100 Kč
Stravování	2x polopenze (snídaně a večere formou bufetu)	800 Kč	800 Kč
2x celodenní jízdenka na MHD		400 Kč	400 Kč
Zvýhodněný vstup do Wellness Maximus Resort (3 hodiny, 2 osoby)		890 Kč	840 Kč
Turistická mapa		150 Kč	150 Kč
Cena celkem		4 840 Kč	4 290 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k možnosti případného zrušení gastronomické sekce služeb jsou k dispozici dvě možná řešení, co se zajištění případných obědů týče. Prvním z nich je využití cateringových služeb. Druhé, ač nezvyklé, je zajištění těchto obědů pro hosty v okolních restauracích, což ušetří práci hostů s hledáním místa, kde se mohou najíst. Vždy by záleželo na domluvě s konkrétním hostem.

5 VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ

K realizaci navrhnutých opatření je třeba navrhnout způsob, jakým budou jednotlivé investice realizovány a také uvést, jaké mohou být přínosy těchto návrhů, dojde-li k jejich realizaci.

5.1 Náklady na předložené návrhy

Pro rozhodování bude třeba vypočítat celkovou sumu potřebnou k realizaci výše zmíněných návrhů k čemuž slouží souhrnná tabulka č. Tabulka 10. Je však důležité rozlišit náklady jednorázové a náklady průběžné a často i nepravidelné v závislosti na aktuálním využití.

Tabulka 10: Předpokládané jednorázové náklady

Oblast	Náklady
Renovace exteriéru	2 296 000 Kč
Pořízení vybavení interiéru	1 154 180 Kč
Zajištění IT	15 700 Kč
Propagace hotelu	50 000 Kč
Vybavení pokojů (ubytovací část)	521 100 Kč
Celkem	4 036 980 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k relativně vysoké kapitálové náročnosti je zřejmé, že se jednotlivé investice budou muset provádět v rámci několika let nebo bude nutné vzít si půjčku od banky. Situace je nyní taková, že část hotelu je v současné době po rekonstrukci a bude nutné se rozhodnout o prioritách. Doporučuji začít u těch investic, které mohou poskytnou relativně okamžitý efekt. V takovém případě by se jednalo o investici do propagace hotelu, kde je předpokládaný náklad na propagaci ve výši 50 000 Kč. Výhodou této investice je integrovaný CRM systém, který bude mít spoustu pozitivních dopadů na současný informační systém hotelu. Díky tomuto novému systému bude mít hotel

snadnější přehledy o veškerém dění a bude možné jej využít pro budoucí marketingové účely a spolu s tím také pro účely rozhodování managementu o budoucích aktivitách.

Současně by měl hotel uvažovat o renovaci exteriéru především tedy zateplení hotelu. Doba návratnosti této investice by byla cirká 10 let. Čas potřebný k provedení úkonů se běžně pohybuje do 1 měsíce. Vzhledem k charakteru úpravy by bylo dobré je provést v období během začátku září, kdy dochází dle statistik k podstatnému poklesu návštěvnosti, a tím pádem by neměly tyto úpravy příliš omezit provoz hotelu.

Pořízení vybavení jako jsou projektory apod. by bylo také vhodné provést co nejdříve, neboť představují okamžité zlepšení služeb. S tím také souvisí vybavení pokojů. Nejlepší doba pro realizaci této investice je v období po novém roce, kdy se začínají výprodeje a spousta zboží je v akci.

Průběžné náklady

V rámci navyšování využití hotelu a zlepšení propagace byly v návrzích zmíněny některé položky, které mají charakter průběžných nákladů. Mezi tyto položky patří například pořizování fotografických záznamů z akcí pořádaných v hotelu, které budou využity pro propagační účely a na sociálních sítích pro budování komunity. V tabulce Tabulka 11 jsou uvedeny jednotlivé položky, které tento charakter vykazují.

Tabulka 11: Předpokládané průběžné náklady

Položka	Cena
Pořádání akce	80 000 Kč / akci
Fotografování (4 hodiny / akci)	2400 Kč / focení
Integrovaný rezervační systém	890 Kč / měsíc (10 680 Kč ročně)

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Očekávané výnosy

Vyčíslitelné

V následující části je uvedena tabulka znázorňující výši předpokládaných výnosů z jednotlivých návrhů, u kterých je možné vyčíslit přínos. Takovéto návrhy zde existují dva. První z nich jsou výhodné balíčky služeb, které povedou k růstu obsazenosti a s tím spojený nárůst výnosů z ubytování. Dle odborného odhadu by tento návrh mohl přinést až 8 % nárůst výnosů z ubytovací oblasti. V rámci zlepšování dalších částí hotelu by se pak tržby zvyšovat i nadále.

Tabulka 12: Předpokládané výnosy z předložených návrhů

Položka	Průběžné výnosy [Kč]			
	2017*	2018	2019	2020
Výnosy z balíčků služeb	528 000	1 056 000	1 143 000	1 204 000
Výnosy z akcí	235 000	480 000	495 000	511 000
Celkem	763 000	1 536 000	1 638 000	1 715 000

* Výnosy v roce 2017 představují výnosy za období 6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Nevyčíslitelné

Součástí návrhů jsou i položky, které mají nevyčíslitelný přínos pro hotel. Většinou se jedná o přínosy s nehmotným charakterem. Pořádání akcí, neustále zlepšování prostředí a vybavení, cílený marketing, to vše může bude mít pozitivní dopad na budování vztahů se spokojenými a loajálními klienty ba dokonce získávání nových. Vytváření povědomí o kvalitních službách poskytované hotelem a budování komunity může hotelu do budoucna zajistit udržitelný a ziskový podnik se silnou obchodní značkou a otevřít tak dveře dalším možnostem pro zlepšení. Postupná renovace a výměna vybavení hotelu zase pomůže získat hotelu větší konkurenceschopnost v rámci Brna a okolí.

Způsob úhrady plánovaných nákladů

Vzhledem k tržbám přesahující částku 10 mil. Kč, by neměl být pro hotel problém získat úvěr na financování jednotlivých návrhů. Důvod využití financování investic cizím kapitálem je jednoduchý – cizí kapitál je levnější. Průběžné náklady nepředstavují závratnou sumu, a tudíž je možno je hradit z vlastních zdrojů.

5.3 Shrnutí

V následující části je uvedeno celkové shrnutí výnosů a nákladů od první půlky roku 2017 až do konce roku 2019. Součástí tabulky nejsou údaje za toky v rámci běžné činnosti hotelu. Tabulka je pouze orientačního charakteru se zaměřením na dobu návratnosti v rámci investic nutných pro realizaci návrhů uvedených v této práci. Skutečná výše nákladů a výnosů se odvíjí od aktuální situace na trhu a způsobu realizace daného návrhu.

Tabulka 13: Shrnutí nákladů a výnosů vzniklých realizací návrhů

Období		2017*	2018	2019	2020
Náklady	Průběžné	142 000	346 680	379 490	384 520
	Jednorázové	4 036 980	0	0	0
	Celkem	4 178 980	346 680	379 490	384 520
Odhadované výnosy		763 000	1 536 000	1 638 000	1 715 000
Stav na začátku období		0	- 3 415 980	- 2 226 660	- 968 150
Stav na konci období		- 3 415 980	- 2 226 660	- 968 150	362 330

* Rok 2017 je brán jako období 6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci předběžného vyhodnocení je jasné, že realizace všech návrhů bude náročná především v první roce, kdy bude třeba investovat do vybavení a rekonstrukce hotelu, což bude vyžadovat dostatečné množství kapitálu, kterým hotel v současné chvíli nedisponuje a bude tudíž nutné vzít si podnikatelský úvěr od banky. Doporučuji úvěr ve výši 4 200

tis. korun se splatností za 15 let. Doba návratnosti by v tomto případě byla během 4. roku od termínu realizace.

6 ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce je zpracována na podmínky hotelu Kozák, což je tříhvězdičkový hotel v Brně, který má již dlouholetou tradici sahající daleko do historie města. Cílem bylo vytvoření návrhů pro zlepšení jeho služeb, ale také možných návrhů pro udržení konkurenceschopnosti.

Důvodem pro toto téma byla a je současná situace hotelu, který se již po delší dobu potýká s problémy v oblasti poskytování gastronomických služeb a současně také se sníženým zájmem o ostatní služby nabízené hotelem.

V rámci analýzy bylo zjištěno několik důvodů proč k těmto problémům došlo. První z nich byla dlouhodobá rekonstrukce hlavní ulice Horova, na které hotel stojí, což mělo za důsledek snížení návštěvnosti kvůli špatné dostupnosti, a to značně poškodilo nejen hotel samotný, ale také všechny podnikatelské subjekty v okolí. Současně hotel trápí krize v oblasti personálního zabezpečení v gastronomické oblasti, která doléhá na většinu podobných zařízení. Problém spočívá v nedostatku kvalifikovaných lidí, a tak je nutné, pokud chtějí dále provozovat gastro, zaměstnávat i méně kvalifikovaný personál, což vede ke snížení kvality nabízených služeb.

K tomuto problému je přiléváno i z druhé strany, a to ze strany konkurence v okolí, která je schopna nabízet služby o 13 % levněji, což nevyhnutelně vede k přechodu zákazníků ke konkurenci. Za nízkou poptávku může i fakt, že se hotel nachází v lokaci s vyšší koncentrací obytných oblastí namísto oblastí se sídly firem s kanceláři plných zaměstnanců apod., kde je poptávka po poledních gastronomických službách, jako jsou obědy ve formě výhodných menu, mnohem vyšší. Tato oblast hotel trápí především a je to jeden z největších problémů i pro budoucí vývoj služeb hotelu. Finální návrh je zrušení poskytování gastronomických služeb na úrovni, jaké tomu bylo doposud a transformace hotelu na formu podobnou Bed & Breakfast.

Další oblastí je úroveň poskytovaných služeb v rámci ubytování. I přes částečnou rekonstrukci pokojů, dostihl hotel (oproti konkurenci) úroveň několik let zpátky, což v neustále se měnícím konkurenčním prostředí nemusí být dostačující a může to představovat klíčový faktor pro budoucí vývoj obsazenosti, která se v současnosti

pohybuje na přijatelné úrovni, ba dokonce dochází k postupnému zlepšování, což je dle zjištění zapříčiněno onou nedávnou rekonstrukcí. Díky těmto událostem má nyní hotel důkaz, že tyto strukturální změny mají pozitivní vliv na všechny oblasti poskytovaných služeb.

Stále je však mnoho rezerv a potenciálu ke zlepšení a v rámci tohoto byly ve vlastní části vypracovány návrhy na další zlepšení, které by bylo vhodné provést, aby bylo dosahováno podobných pozitivních čísel i v budoucnu. Oblasti možných zlepšení byly rozděleny do tří hlavních částí – návrhy v oblasti úprav hotelu, návrhy na zlepšení propagace a návrhy na zlepšení služeb.

V rámci struktury bylo navrženo několik opatření, která by měla za důsledek snížení nákladů za energie. Tímto návrhem je myšleno zateplení budovy hotelu, a to s ohledem jak na novou fasádu, tak výměnu oken. Spolu s tím bude vhodná i výměna hlavních dveří, které již působí zastarale a nový exteriér by si zasloužil i nový vchod. Spolu s tím se nabízí renovace části hotelu, která je nazývána grillbar. Tato část představuje využití potenciálu pro pořádání retro-akcí, které jsou v posledních letech oblíbené a tyto prostory jsou pro takovou událost ideální. Předtím je však nutná úprava interiéru. Ten současný působí úzkostlivě. Většina informací o úpravách byla zmíněna v návrhové části. Současně je vhodné vyměnit nábytek i v ostatních částech hotelu. Nově zrekonstruovaná restaurace může představovat vzor pro dodržení jednotného stylu v rámci hotelu – krom zmíněné části grillbaru, která bude vyžadovat větší pozornost a případně i odlišný styl. Rozhodně se vyplatí do těchto prostor investovat, neboť mají vliv na zvyšování využití hotelu v rámci poskytování prostor pro pořádání akcí organizovaných jak hotelem, tak dalšími subjekty.

Další nutnou oblastí ke zlepšení by byla oblast propagace, která je nutnou podmínkou pro budoucí úspěch hotelu. V návrhu byly zmíněny nové webové stránky, které jsou v současné době relativně nové, avšak celková prezentace je dle mého názoru nedostačující. Využití služeb externího dodavatele, pro tvorbu webové prezentace spolu s integrovaným rezervačním systémem a systémem CRM, je nejschůdnější volbou a usnadní práci nejen personálu hotelu, ale také bude mít pozitivní vliv na konverzi zákazníků. Představuje to investici do budoucna, která bude předcházet dalším nákladům do informačních systémů v podniku. Spolu s tím byly zmíněny návrhy na změny ve

strukturu informačního systému, a to v oblasti zabezpečení dat. Zajištění upgrade na nový operační systém je nutnost pro budoucí fungování hotelu.

V rámci návrhů na zlepšení obsazenosti byla zmíněna oblast s velkým potenciálem a tou je oblast pořádání vlastních, každoročních tematických eventů, které budou mít několik přínosů, a to ve formě zisku a nevyčíslitelných přínosů. Tyto nevyčíslitelné přínosy spočívají v budování vztahů s klienty a okolím hotelu, zvyšování obsazenosti hotelu a samozřejmě jako zdroj propagace hotelu, která bude probíhat především prostřednictvím sociálních sítí, které se stávají hlavním médiem komunikace a propagace moderních podniků. Je nutné, aby hotel vzal tuto oblast v potaz, pokud chce být úspěšný i v následujících letech.

Náklady na všechny oblasti se pohybují na úrovni 4 037 000 Kč, a to v prvním roce realizace. Tato částka je hrubý odhad a skutečné náklady mohou být odlišné z důvodu možné fluktuace cen v rámci poskytnutých služeb dodavatelů a ceny materiálu. Součástí byly i náklady průběžné, které by se mohly vyšplhat v prvním roce na úroveň 142 000 Kč a v dalších letech pak přibližně dvakrát tolik. Tyto náklady jsou závislé na četnosti využití konkrétních služeb a četnosti pořádání vlastních eventů.

Realizace těchto návrhů přinese během roku 2017 dle odborného odhadu výnosy ve výši 763 000 Kč a v následujících letech, vzhledem k delšímu období, přibližně dvakrát tolik. Zavedení všech návrhů přinese mnoho nevyčíslitelných přínosů, a to jak v rámci propagace a zvýšení úrovně služeb, tak v rámci snižování nákladů za energie až o 15 %.

Realizace těchto návrhů je možná ihned, avšak v rámci potenciálních stavebních úprav je vhodnější s touto oblastí začít až v září 2017, kdy bude mít hotel každoroční pokles v návštěvnosti, a tak se úpravy v tomto období dotknou minimálního počtu hostů. Zbytek návrhů je možné realizovat do konce půlky roku 2018, kdy bude mít hotel možnost začít s další etapou úprav a vylepšení.

SEZNAM ZDROJŮ A POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
- (2) KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- (3) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (4) BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- (5) HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
- (6) GÚČIK, Marian. *Marketing cestovního ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. Knižnica cestovního ruchu, 17. ISBN 978-80-89090-85-3.
- (7) GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem zkrachuje a co proti tomu dělat*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-859-4336-0.
- (8) KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (9) KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.

- (10) ORIESKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Idea servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9.
- (11) MORRISON, A. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- (12) HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- (13) FORET, M. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- (14) NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.

Elektronické zdroje

- (15) Jednotná klasifikace hotelů, hotelů garni, motelů a penzionů. *Cestovní ruch* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/jednotna.php>
- (16) Schodolezy, ALLMEDICA s.r.o [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.allmedica.eu/>
- (17) Konec podpory pro Windows XP [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/cs-cz/help/14223/windows-xp-end-of-support>
- (18) 3D vliesové tapety [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.taklacno.sk/Tapeta-Modern-Musa-GOLD-d124.htm>
- (19) HENRIKSDAL Židle – IKEA [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/30309677/>
- (20) BenQ W2000w 9H.Y1J77.18G [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.czc.cz/benq-w2000w/189853/produkt>

- (21) Chytrý rezervační a recepční systém [online]. [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <http://better-hotel.com/cs>

Zákony a vyhlášky

- (22) Vyhláška č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Alokace zaměstnanců	46
Tabulka 2: Porovnání mzdového ohodnocení	50
Tabulka 3: Vývoj obsazenosti hotelu v jednotlivých měsících roku 2016	57
Tabulka 4: Předpokládané náklady na návrhy úprav budovy, prostorů a vybavení	73
Tabulka 5: Předpokládané náklady v oblasti propagace	76
Tabulka 6: Rozpočet na vylepšení pokojů	78
Tabulka 7: Výhodný balíček Business	81
Tabulka 8: Výhodný balíček Relax	82
Tabulka 9: Výhodný balíček Za kulturou	83
Tabulka 10: Předpokládané jednorázové náklady	84
Tabulka 11: Předpokládané průběžné náklady	85
Tabulka 12: Předpokládané výnosy z předložených návrhů	86
Tabulka 13: Shrnutí nákladů a výnosů vzniklých realizací návrhů	87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kontinuum čtyř vlastností služeb	16
Obrázek 3: Vhodný obchodní mix	22
Obrázek 4: Moderní zákaznický orientovaná struktura	30
Obrázek 5: Logo hotelu Kozák	37
Obrázek 6: Hotel Kozák	38
Obrázek 7: Webová prezentace hotelu Kozák	45
Obrázek 8: Hodnocení zákazníků Trivago.cz	55
Obrázek 9: Grillbar pohled na bar	68
Obrázek 10: Grillbar pohled na zbytek místnosti	68
Obrázek 11: Tapeta Modern Musa GOLD	69
Obrázek 12: Židle HENRIKSDAL od firmy Ikea	70
Obrázek 13: Projektor BenQ W2000w	71
Obrázek 14: Salónek – vnitřní pohled	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obsazenost hotelu v letech 2012 - 2016.....	56
Graf 2: Porovnání obsazenosti hotelu v letech 2015 a 2016.....	58
Graf 3: Průměrné využití pokojů v jednotlivých krajích ČR (2012-2016).....	59
Graf 4: Poměr návštěvníků hotelu v letech 2012 - 2016	60
Graf 5: Složení zahraničních návštěvníků v procentech.....	61
Graf 6: Přehled tržeb za období 2012 - 2016.....	62